

**Laki Mihály**

**VÁLLALKOZÓK ÉS VÁLLALKOZÁS SZOKATLAN FELTÉTELEK KÖZÖTT**  
**(doktori értekezés)**

**2005 szeptember**

**Laki Mihály**

**VÁLLALKOZÓK ÉS VÁLLALKOZÁS SZOKATLAN FELTÉTELEK KÖZÖTT**  
(doktori értekezés)

**Bevezetés, módszerek**

**VÁZLATOS FOGALOMTÖRTÉNET: VÁLLALKOZÓ, VÁLLALKOZÁS**

**Max Weber és Joseph Schumpeter meghatározásai és megfontolásai**

**A fogalmak utóélete: kérdések, módosítások és finomítások**

**Előtörténet: a reformerek fogalomkészlete a nyolcvanas években**

**Meghatározások egy különös helyzetben**

**Magyarország: középpontban a kisvállalatok**

**A tárgy további pontosítása**

**A tovább élő és a megszakított hagyomány**

**SZOCIALIZMUS**

**A magántulajdon radikális felszámolása**

**Az első reform**

**Ellenreform és forradalom**

**Az 1957-es reformlépések**

**Ellenreform és kollektivizálás**

**Az 1968-as gazdasági reform és előzményei**

**A reform leállítása 1971-ben**

**Újabb reform a nyolcvanas években**

**Magángazdálkodás különös környezetben**

**Kockázatok**

**A magánvállalat alapítás és működtetés indítékai**

**Kockázatcsökkentés, kockázatkerülés**

**A sikeres stratégia**

**Hálózatok**

**Kik választották a legális magánszektor? (A vállalkozás gyakoriságát növelő tényezők)**

**Az önállóvá válók és a vállalkozók**

## **AZ ÖSSZEOMLÁS**

**Az állami- szövetkezeti szektor válsága a nyolcvanas években**

**(válságmenedzselési készségek)**

**Várákosások: radikálisan megreformált szocializmus**

**A piaci kockázat 1986-1988-ban**

**A bankok teljesítménye**

**A felbomló szocializmus magánszektorának különös szereplői: az úttörők**

## **A TRANSZFORMÁCIÓS VISSZAESÉS (RENDSZERVÁLTÁS UTÁN)**

**A politikai kockázat további és tartós csökkenése**

**A piaci kockázat növekedése**

**A visszahúzódás romló esélyei**

**A fokozatos és többcélú beruházás romló esélyei**

**A bankrendszer teljesítménye a transzformációs visszaesés első éveiben**

**Vállalkozói magatartás a gazdasági visszaesés időszakában**

**Alkalmi-eseti és növekedést sem tervező vállalatok**

**Növekedést nem tervező vállalatok**

**Nem növekvő (takaréklánggra állított), de tartósan fennmaradó kisvállalatok**

**Az úttörők bukása**

**Magántulajdonban lévő, tartós növekedésre képes közép és nagyvállalatok**

**A tulajdonosok**

**Néhány következtetés**

**A tulajdon működtetése**

**(A nagyvállalkozók felhalmozott tudásának és kapcsolatainak hasznosítása)**

**Összehasonlítás – a vállalkozói siker eltérő esélyei**

## **ELVARRJUK A SZÁLAKAT**

### **Irodalomjegyzék**

## Bevezetés, módszerek

Az ipari forradalom előtti társadalmakban is voltak vállalkozások, vállalkozók, *ám másként viselkedtek, más társadalmi szerepet töltöttek be, mint napjaink piacgazdaságaiban.* Max Weber így jellemezte a modern idők előtti társadalmakban tevékenykedő kapitalista vállalkozókat: „A kíméletlen, belsőleg semmiféle normát nem ismerő vagyonszerzéssel minden történelmi korban találkozunk, ahol, és amikor az ilyesmi egyáltalán lehetséges volt. Az idegen törzsbeliékkal, a társas viszonyon kívül állókkal szemben a szabad, normák által nem kötött kereskedelem ugyanúgy megengedett volt, mint a háború és a tengeri rablás. Itt a 'kifelé érvényes' morál megengedte mindazt, ami a 'testvérekkel szemben' tilos volt. S mint ahogyan külsőleg a kapitalista vagyonszerzés, mint 'kaland' minden olyan gazdasági rendben természetes volt, amely ismerte a pénz alakban jelen levő vagyontárgyakat, és lehetősége nyújtott ezek hasznát hajtó felhasználásához – bizomány, adóbérlet, államkölcson, háborúk, fejedelmi udvarok, hivatalnokok pénzzel való ellátása útján-, ugyanúgy mindenütt találkozunk azzal a belső kalandor-lelkülettel is, amely gúnyt űz az erkölcsi tilalmakból. A nyereszkesedésben megnyilvánuló abszolút és tudatos kíméletlenség gyakran éppen a legszigorúbb tradicionális kötöttség ellenére is észlelhető.”<sup>1</sup>

Joseph Schumpeter is a kapitalizmus előtti társadalmak fontos intézményének, illetve szereplőjének tekintette a vállalkozást és a vállalkozót: „... ha eltekintünk a legfejletlenebb táplálékszerzés esetétől, akkor a vállalkozás az ismert történelmi viszonyok között mindig föllelhető és alapvetően csak szocialista módon szerveződő társadalomból hiányozhat. Ezt alátámasztja az is, hogy rendszeres kereskedelmi forgalom meglétéről csak a történelem előtti idők vonatkozásában nem tudunk bizonyosat. A vállalkozás e két időbeli határ között gazdasági szempontból lényegében ugyanazt jelenti. Ugyanakkor a vállalkozás történelmi pályafutása során erőteljesen megváltozik.”<sup>2</sup>

W.J. Baumol még sarkosabban fogalmaz: szerinte kizárólag a játékszabályoktól, a gazdaság ösztönzési (jutalmazási) szerkezetétől függ, hogy a vállalkozások, a vállalkozók hasznos, haszontalan vagy romboló szerepet játszanak a társadalomban.<sup>3</sup> Baumol idézett cikkében az amerikai társadalomtudósokra jellemző nagyvonalúsággal követi nyomon a vállalkozás és a

---

<sup>1</sup> Weber (1982) 60. oldal.

<sup>2</sup> Schumpeter in „A vállalkozó” (1980) 32. oldal.

<sup>3</sup> „...entrepreneurs are always with us and always play *some* substantial role. But there are a variety of roles which the entrepreneur's efforts can be reallocated, and some of those roles do not follow the constructive and innovative script that is conventionally attributed to that person. Indeed, at times the entrepreneur may even lead a parasitical existence that is actually damaging the economy. How the entrepreneur acts at a given time and place depends heavily on the rules of the game – the reward structure of the economy – that happen to prevail.” Baumol (1990), 894. oldal

vállalkozók sokféle működését és hatását a Római Birodalomban, a középkori Kínában, a kora és késő középkori, valamint a reneszánsz Európában.

Elemzése *nem* terjed ki az ipari forradalmat *követő* kor piac- és kapitalizmus ellenes társadalmaira. Nem vizsgálja ezért, hogy léteztek, vagy léteznek-e a szocialista és a nemzeti szocialista rendszerekben vagy a harmadik világ antikapitalista fejlődési diktatúráiban vállalkozók és vállalkozások, és azt sem, hogy az ilyen rendszerekben a vállalkozói készség vagy szellem milyen módon oszlott, oszlik el a hasznos, a haszontalan és a káros tevékenységek között. Azt sem tudjuk meg *Baumol* cikkéből, hogy a gyors és mélyreható társadalmi változások időszakában, a társadalmi rendszerek összeomlása, majd *átalakulása* során milyen formákban keletkezett, esetleg alakult át a vállalkozás, hogyan viselkedtek e különös helyzetekben a vállalkozók. (Hogyan vált például destruktívból konstruktívra a vállalkozói magatartás.)

**Doktori értekezésünk tárgya** a vállalkozás és ezzel a vállalkozók rekrutációja és viselkedése *egy ipari forradalom utáni különös helyzetben*. A továbbiakban leírjuk és elemezzük a legális magánvállalatok keletkezését és működését a magyarországi szocialista gazdaságban, és a szocialista rendszer összeomlását követő átmenet időszakában. Áttekintjük, hogy kik és hogyan lettek legális (bejegyzett és adózó) magánvállalatok *tulajdonosai és irányítói* a szocialista rendszerben, majd a rendszer bukása után. Mely társadalmi csoportok tagjai voltak képesek felhalmozni az *átlagnál nagyobb valószínűséggel* az indításhoz és működtetéshez elegendő tudást, készséget és kapcsolatot<sup>4</sup> az 1949 és 1989 között Magyarországon fennálló antikapitalista társadalmi és gazdasági rendszerben, és kik voltak erre képesek a kivételes történelmi pillanatban, a magántulajdon túlsúlyával jellemezhető piacgazdaság újjáépítésének, újjászületésének éveiben?<sup>5</sup>

A ma oly népszerű és diadalmasan terjeszkedő analitikus közgazdaságtan követői számára szokatlan, régimódi eszközöket és módszereket alkalmazunk majd e folyamatok és jelenségek elemzése során.<sup>6</sup> *Megpróbálunk rekonstruálni és értelmezni egy történetet* a gazdaság reál-, és szabályozási folyamatairól gyűjtött szövegek és szövegtöredékek (interjú részletek, újságcikkek, statisztikai táblák és sorok, szakkönyvek és folyóiratcikkek, politikai szervezetek kiadványai és programjai stb.) alapján. Fő forrásunk a kandidátusi értekezésünk<sup>7</sup> sikeres védeke *után* írt három, hasonló módszerrel készült könyv, illetve könyv fejezet.<sup>8</sup> Szövegeik számos részletét emeltük át kisebb-nagyobb módosításokkal és jelentős kiegészítésekkel a doktori értekezésbe. Azért a hazai kiadóknál megjelent könyvek szövegéből és nem a belőlük írt, a szokásos lektorálási eljárás után hazai és nemzetközi folyóiratoknál publikált magyar illetve angol nyelvű folyóirat cikkeinkből<sup>9</sup> dolgoztunk, mert így ugyanazt a tartalmat egyszerűbb, hatékonyabb szövegszerkesztéssel tudtuk előállítani.

De hogyan keletkeztek az eredeti szövegek?

---

<sup>4</sup> Egy másik divatos szóképletet használva: milyen tudás- kapcsolati-, pénz- és fizikai tőke elemeket halmoztak fel?

<sup>5</sup> „We know certainly, that individuals display vastly different degrees of entrepreneurial alertness. Some are quick to spot as yet unnoticed opportunities, other notice only the opportunities revealed by the discoveries of others. In some societies, in some climates, among some groups, it appears that entrepreneurial alertness is keener than in others. Studies of economic development have to come to recognise that the qualities called for in successful entrepreneurship are not uniformly distributed, and certainly do not appear to be in infinite supply.” Kirzner (1980) 14. oldal

<sup>6</sup> Az analitikus közgazdaságtudomány (a mainstream) híveinek türelmét növeli, ha értekezésünk olvasása közben azt képzelik, hogy egy óceánjáró luxushajó vagy egy hatalmas olajszállító fedélzetéről néznek és fényképeznek egy mellettük haladó régimódi vitorlás hajót. Lesz mit mutogatni a gyerekeknek.

<sup>7</sup> Laki (1994)

<sup>8</sup> Laki (1998), Laki (1999) Laki-Szalai (2004)

<sup>9</sup> Laki (1994a) Laki (2001), Laki (2002), Laki (2002a), Laki (2003), Laki-Szalai (2005)

A „kisvállalkozás a szocializmus után” c. könyvünk<sup>10</sup> megállapításainak legfőbb forrása a Nagykanizsán és Egerben 1993-1997 között, a helyi vállalkozói szervezetek támogatásával folytatott terepkutatás során kisvállalkozókkal készített 38 mélyinterjú. A több órás beszélgetések során élet- és vállalkozástörténeteket rögzítettem és dokumentáltam. Az interjú sorozatot csoportos interjúk, a helyi önkormányzatok tisztviselőivel, vállalkozói érdekvédelmi szervezetek vezetőivel folytatott konzultációk egészítették ki. A könyv fő megállapításai a mélyinterjúk mellett történészek, közgazdászok, szociológusok publikációin, politikusok, politikai és szakmai szervezetek közlésein, határozatain, a sajtóban megjelent cikkek tartalom elemzésén, valamint jogszabályok értelmezésén, statisztikai idősorok elemzésén alapulnak. Levéltári kutatást nem folytattam.

A doktori értekezésben használt szövegek másik forrása, a Szalai Júliával közös könyvünk, a „Vállalkozók vagy polgárok? A nagyvállalkozók gazdasági és társadalmi helyzetének ambivalenciái az ezredforduló Magyarországon.”<sup>11</sup> legfontosabb információs forrása az 1997-2002 között 48 nagyvállalkozóval készült élet- és vállalkozás történet, interjú. Ezt a már említett források (szakirodalom, sajtó, statisztikai adatok stb.) segítségével ellenőriztük, illetve egészítettük ki. A kutatás új eleme volt az interjúk másodlagos feldolgozásán alapuló elemzés a vállalkozók pszichológiai profiljáról.<sup>12</sup>

Az értekezésben felhasznált harmadik tanulmányunk, a „Volt egyszer egy élcsapat”<sup>13</sup> a rendszerváltást megelőző és követő években, hónapokban a közvélemény és a sajtó érdeklődésének fókuszába került 23 vállalkozó, az „úttörők” sorsát követi nyomon. Itt főként a sajtóban megjelent interjúk, riportok és hírek *tartalom elemzése* alapján rekonstruáltuk az élet és vállalkozás történeteket.

Az *analitikus közgazdaságtan* művelői gondosan meghatározzák a jelenségeket/folyamatokat jelölő fogalmakat vagy szimbólumokat. Ezt követi a jelenségek keletkezésére, a folyamatok lezajlására vonatkozó hipotézisek felállítása, majd a jelenségeket-folyamatokat jelölő fogalmak/szimbólumok közötti kapcsolatoknak a verbális logika vagy a matematika szigorú szabályait követő diszkussziója (a hipotézis érvényességének vizsgálata). Ezután, a diszkusszió eredményeit felhasználva fogalmazza meg a tudós közgazdászok a jelenségekre, folyamatokra vonatkozó szabályokat, tételeket és összefüggéseket,

Akik a közgazdasági kutatás és elemzés e bevált és népszerű útját járják, okkal kérdezhetik, hogy a 109 élet- és vállalkozás történet, 30-40 statisztikai tábla (idősorok és megoszlások) több száz szakkönyv, újságcikk és hír (interjúk, riportok, nyilatkozatok stb.) alapján rekonstruált történet  *mennyire hiteles*? Mi teszi hitelessé ezt a történetet? Ha van egyáltalán, miért pont a közreadott a hiteles történet? Milyen következtetések levonására ad módot a hiteles történet?

A *történésznek* nem a módszerrel, hanem az interjú szövegek bizonyító erejével kapcsolatban vannak kételyei és fenntartásai: „Mindazok a tények, melyek Laki és Szalai könyvében<sup>14</sup> szerepelnek, ilyenformán egytől egyig maguktól az érintettektől származó, a vállalkozók önvallomásaiból kiemelt (és gyakori hosszú idézetek formájában közrebocsátott) adatokból keletkeznek. Ezek a tények pedig kivétel nélkül arról szólnak, hogy miként látja magát (múltját és jelenét) a vagyoni erejénél, illetve kivételes rendelkezési hatalmánál fogva a vállalkozói elitbe tartozó társadalmi csoport vagy kör. Laki és Szalai azt és annyit mond el csupán a magyar nagyvállalkozókról, amit és amennyit ők maguk el kívántak és el tudtak

---

<sup>10</sup> Laki (1998)

<sup>11</sup> Laki-Szalai (2004)

<sup>12</sup> Kő Natasa (2002)

<sup>13</sup> Mindannyiunkban van valami közös. Lányi Kamilla születésnapjára (1999) 81-106. oldal

<sup>14</sup> Laki-Szalai (2004)

mondani önmagukról. Ez a leplezetlenül szubjektív látószög nincs azonban teljesen híján az ellenőrizhető tényeknek.”<sup>15</sup>

Nem lenne szerencsés azzal indokolni kutatási és elemzési módszerünk választását, hogy a közgazdász szakma által használt más szemléleteknek és módszereknek is számos eleme kidolgozatlan.<sup>16</sup> Az értekezésnek a vállalkozó és a vállalkozás fogalmak történetével foglalkozó fejezete is mutatja majd, hogy a *matematikai modellekben és verbális elemzésekben használt fogalmak pontos jelentését és tartalmát illetően jórészt sincs és nem is volt konszenzus a közgazdászok között.*<sup>17</sup> A gyakran évszázadok óta hiányzó megegyezés számos félreértés forrása.

A szocialista rendszer elismert kutatói<sup>18</sup> gyakran vállalkoztak a történészek által „puhának”, megbízhatatlannak tekintett források (interjúk, újságcikkek, rádióműsorok, emlékiratok stb.) használatára. Erre késztette őket a titkosítás kiterjedt rendszere, de a személyes közléseken alapuló forrásokat gyakran megbízhatóbbnak tartották a rendszer által közreadott, ám meghamisított statisztikai adatoknál és elemzéseknél is. 1989 után megnyíltak a levéltárak. A korábban titkosított iratok, statisztikai adatok többsége elérhetővé vált a kutatók számára. Napjainkra jelentősen nőtt a kormányzati, önkormányzati tevékenységének nyilvánossága. A kutatások tervezőjének már nem kell tekintetbe vennie a szocialista rendszerbeli elődei megfontolásait.

Azt azonban nem hagyhatja figyelmen kívül, hogy a demokratikus társadalmak viszonyait kutató közgazdászok számos nagy hatású könyve és cikke is főként a *terepkutatások* során gyűjtött és más „puha” források (interjúk, levelek, emlékezések, jegyzőkönyvek stb.) alapján készült. Ezekben a társadalmakban sem ritka, hogy egy adat vagy információ nem hozzáférhető (például üzleti titok), a hozzáférhető adatok egy része pedig manipulált. Mindez jelentősen befolyásolja számos nyugati társadalomkutató módszer-választását és adatgyűjtési stratégiáját.<sup>19</sup> Mint ahogy az is, hogy összevetve az információ költségeit és hasznait, nem kevés esetben a „puha” források olcsóbbnak és hatékonyabbnak bizonyultak a hagyományos, „kemény” információknál.

A rendszerváltás utáni tulajdonszerzés és működtetés számos mozzanata is csak bizalmon alapuló irányított beszélgetésekben felderíthető. Itt azonban nem csupán a hozzáférés könnyebbségeiről van szó. A személyes közléseken és más „puha” forrásokon alapuló kutatás talán legfontosabb előnye az, hogy gyakran *rugalmasabb* a nagy mintákon, statisztikai kiadványok tábláin alapuló kutatásoknál. Ilyenkor jó esélyünk van a pragmatikus viselkedésre, a kutatási hipotézis újragondolására és módosítására, a kutatási terv ismételt átdolgozására, a vizsgálatok sorrendjének változtatására.

A szóbeli közlések, interjúk további fontos – ám a módszertani szakirodalom által ritkábban hangoztatott előnye – a *meglepően nagy (a statisztikai idősorok túlnyomó többségnél is hosszabb) időtáv*. Az interjúkból képet kaptunk a szülők, sok esetben a nagyszülők, (a család) kulturális-tudás és kapcsolati örökségének 60-80 évvel ezelőtt elkezdődő felhalmozódásáról, a több évtizeden keresztül tartó iskolai és iskolán kívüli tanulás fontosabb színtereiről és

---

<sup>15</sup> Gyáni (2005) 634. oldal

<sup>16</sup> Jól példázza ezt Ronald H. Coase tanulmánya, „A világítótorony a közgazdaságtanban”, amelyből kiderül, hogy a világítótorony, a főáramú közgazdaságtan kedvenc példája az állam által biztosított ingyenes közszolgáltatásra, hosszú évszázadokon át állami vagy magánvállalkozásban működött, ahol a hajósok fizettek a szolgáltatónak. Ez azonban még a Nobel-díjas Samuelsont sem zavarta abban, hogy a világítótornyokat a külső gazdasági hatással igazolható kormányzati szolgáltatásnak tekintse. /lásd bővebben Coase (2004) 255-291. oldal/

<sup>17</sup> A piac fogalmának eltérő értelmezéséről lásd Kapás (2003)

<sup>18</sup> Például Bauer (1981) Berliner (1976), Grossmann (1960), Kornai (1957) Soós (1985)

<sup>19</sup> „A terepkutatás különösen alkalmas olyan attitűdök és magatartások vizsgálatára, amelyeket a maguk természetes közegében lehet a legjobban megérteni... Végül a terepkutatás különösen alkalmas társadalmi történések időbeli alakulásának vizsgálatára. Babbie (2003) 317. oldal



tartalmairól. A felnőttkori munkahelyek és beosztások áttekintése pedig támpontot adott a mobilitási utak finomszerkezetének, valamint a sikeres vállalkozói karrierhez szükséges tudás főbb elemeinek bemutatásához.

A *hozzáférés* a máshol nem (nehezen) elérhető információkhoz, a hipotézis és a kutatási eredmények közötti gyors, *rugalmas visszacsatolás*, a szóbeli közlések és más „puha” források által átfogott *hosszú időszakasz* olyan kutatási előnyök, amelyek a módszer hátrányainak csökkentésével, a közlések (tények és vélekedések) gondos, más forrásokon alapuló gondos ellenőrzésével és kiegészítésével, hiteles és tanulságos történetek, interpretációk előállítását teszik lehetővé. Kellő kitartással így olyan történetekhez juthatunk, amelyek *tanulságosak*, amelyek „az elmélet kirívóan valóságidegen feltevéseit korrigálják, vagy legalább figyelmeztetik azokat, akik az elmélet ilyen tételeit a konkrét folyamatokhoz próbálják kötni, hogy idejüket feleslegesen pazarolják.”<sup>20</sup>

A **doktori értekezés szerkezete** követi az élet- és vállalkozástörténetek (és részben az interjúk) szerkezetét. Kivétel ez alól az 1. fejezet, amelyben összefoglaljuk a vállalkozás és a vállalkozó fogalmának fontosabb meghatározásait. A vázlatos fogalomtörténetből remélhetőleg kiderül, hogy a vállalkozó, a vállalkozás jelentése nem véletlenül bizonytalan, nehezen meghatározható.<sup>21</sup> A vállalati méretszerkezet átalakulása, a nagyvállalatok nagybankok számának, súlyának növekedése a gazdaságban, a vállalatok belső szerkezetének és külső kapcsolatainak átalakulása, a vállalaton belüli munkamegosztás, valamint a tulajdonosi szerkezet és ellenőrzés módosulásai éppúgy befolyásolták a fogalmak tartalmát, mint a társadalmi-gazdasági rendszerek említett különbségei.

A történet első nagyobb egységének tárgya a szocialista rendszerbeli legális magánszektor, a második a szocializmus összeomlásának a harmadik pedig a rendszerváltozás utáni az átalakulás a magántulajdon dominanciáján alapuló piacgazdaság megszilárdulásáig<sup>22</sup> tartó első szakaszának a magánvállalatokra és tulajdonosaikra gyakorolt hatását elemzi.

Kutatásaink tervezésekor feltételeztük, hogy mindhárom, a magánvállalkozás szempontjából különös időszakban a vállalatalapítás, majd a működtetés kockázatának a szerkezete eltér a fejlett piacgazdaságokétól. A magántulajdon végleges felszámolásának programjával fellépő kommunista rendszerben a vállalkozás politikai kockázata lényegesen nagyobb, a rendszert tartósan jellemző termék- és szolgáltatás hiány miatt az üzleti-piaci kockázat pedig kisebb, mint a fejlett piacgazdaságokban. A rendszer összeomlása és a magántulajdonon alapuló piacgazdaság kiépülése megfordítja a két kockázat arányát.

A történeti szakaszokon belül ezért külön tárgyaljuk a magánvállalat alapítás és működtetés *politikai*, illetve *üzleti-piaci* környezetének változásait. Ezután bemutatjuk a környezethez alkalmazkodásnak a történeti idősakra jellemző fontosabb típusait, az adott kockázati mezőben sikeres vagy sikertelen vállalatalapítási és működtetési stratégiákat. Eközben áttekintjük, hogy a magánvállalat tulajdonos-irányítók milyen képességei, tudása és kapcsolatai növelték a szocializmusban a fennmaradás esetleg rejtett terjeszkedés, a szocialista rendszer utáni feltételek között pedig a növekedés, illetve a piackövető vállalati szerkezetátalakulás esélyeit. Az értekezés a főbb tanulságok, új kutatási eredmények összefoglalásával zárul.

---

<sup>20</sup> Laki (1979) 22. oldal

<sup>21</sup> „The entrepreneurial role in the market is an elusive one. This is demonstrated in the virtual elimination of this role from most contemporary expositions of price theory, as in the multiplicity of carefull attempts by earlier writers to define the entrepreneur and to distinguish his role from that of the capitalist or of the hired manager. These attempts reflect the desire to identify with precision something whose presence is undoubtedly sensed, but which lends itself superficially only to vague definiton.” Kirzner (1973) 30-31. oldal

<sup>22</sup> A megszilárdulás főbb jellemzői: 1. A piacgazdaság működését biztosító jogrend és intézmények felállítása, 2. A tömeges privatizáció befejezése, 2. Csatlakozás az Európai Unióhoz

A szocialista országok túlnyomó többségében nem engedélyezték a legális magánvállalatok működését. Csupán a Német Demokratikus Köztársaságban és Lengyelországban maradt fenn tartósan a magánszektor a szocialista rendszerben, a magyarországitól eltérő politikai és gazdasági megfontolások alapján.<sup>23</sup> *Nem éltünk az ily módon korlátozott nemzetközi összehasonlítás lehetőségével*, megállapításaink kizárólag magyarországi magánvállalatokra, vállalat-tulajdonosokra vonatkoznak. Hasonlóan jártunk el a szocialista rendszer összeomlása utáni időszak elemzésekor. A gyorsan bővülő szakirodalom korántsem teljes áttekintése során kiderült számunkra, hogy a számos hasonló vonás ellenére az oroszországi,<sup>24</sup> a romániai<sup>25</sup>, a szlovákiai<sup>26</sup> bulgáriai<sup>27</sup> vagy éppen a lengyelországi<sup>28</sup> vállalkozók családi háttere, tulajdonszerzési és gazdálkodási módszerei lényegesen különböznek az általuk elemzett magyar esetektől. Aligha zárhatjuk ki, hogy a szocializmus utáni átalakulás baltikumi, kaukázusi, közép-ázsiai vagy délkelet-európai különösségei is jelentősen – a mienkétől eltérő módon – befolyásolták a vállalkozók rekrutációját és viselkedését. Sajnos nem rendelkezünk e különbségek alapos kutatásának anyagi, intézményi és szellemi feltételeivel.

Doktori értekezésünkben *nem* foglalkozunk továbbá a szociálpszichológusokat, közvélemény kutatókat foglalkoztató izgalmas kérdéssel, hogy miért ellenzik oly sokan azt, amit éppen létrehozunk: a piacgazdaságot és kapitalizmust.<sup>29</sup> A magyar közvélemény és a közvélemény formáló értelmiség számos jeles képviselőjének ambivalenciája és kapitalizmus ellenes előítéletei abból is fakadnak, hogy nincs alapos tudásuk az 1989 után keletkezett vállalkozói vagyonok eredetéről, a kis- és nagyvállalkozók teljesítménye és vagyongyarapodása közötti kapcsolatról.<sup>30</sup> Értekezésünkkel ezt a tudás hiányt is csökkenteni próbáljuk.

A doktori értekezés (és az alapjául hasznát szövegek) megírásában, a hiányosságok feltárásában, új ötletek megfogalmazásában nagyban segített, hogy munkahelyemen az MTA Közgazdaságtudományi Intézetében, és 14 éven át volt munkahelyemen, a Közép-Európai Egyetem Politikatudományi Tanszékén előadhattam, illetve Szalai Júliával közösen előadhattuk kutatási eredményeinket. A két tudományos közösségben a viták során megfogalmazottakat újragondolva javíthattam a kutatási terveket és az itt közreadott írás színvonalát.

A doktori értekezés tárgyának fontos vonatkozásait nemzetközi kutatási programok résztvevőjeként is vizsgálhattam. 1997 novemberében a Department of Development and Planning, Aalborg University (Dánia) tanszékvezetője, Anne Lorentzen professzor vezetésével Tannishusban, a kelet-európai átmenet kérdéseiről tartott munkaértekezletén vitattuk meg a kisvállalatokról szóló előadásomat. Az ottani munka eredményeit tartalmazó

---

<sup>23</sup> Aslund (1985)

<sup>24</sup> Krystanovskaya-White (1996), Blasi (1997), Hoffman (2002)

<sup>25</sup> Brucan (1977)

<sup>26</sup> Benacek (1995) Lampl (1999)

<sup>27</sup> Stantchev (2000)

<sup>28</sup> Staniszki (1991), Johnson-Lovemann (1995) Kondratowicz-Maciejwski-Morawski (1995)

<sup>29</sup> A közvélemény jelentős része ma is elfogadja az *antikapitalista kliséket*, és segítségükkel formál véleményt az 1989 után formálódó új vállalkozói osztályról. A magyar *lakosság* többsége már a rendszerváltozás hónapjaiban ellenezte a nagy állami vállalatok és mezőgazdasági nagyüzemek magánkézbe kerülését. A társadalom egyes csoportjai közötti vagyoni és jövedelemkülönbségek növekedésének is több volt az ellenzője, mint a támogatója. A magántulajdon túlsúlyán és a piaci versenyen alapuló gazdasági rendszer (a kapitalizmus) ellenzőinek nagy táborra folyamatosan nőtt a kilencvenes első felében. A rendszerváltás nyertesei, a fiatalabb, magas képzettséggel rendelkező városiakok csoportjában az átlagosnál kisebb volt az antikapitalisták gyakorisága, de még ebben a társadalmi csoportban is ők adták a többséget. A teljes népességhez hasonlóan, közöttük is folyamatosan nőtt a magántulajdon és a növekvő jövedelemkülönbségek ellenzőinek részesedése a kilencvenes évek első felében. Hann-Laki (1991) Angelusz-Tardos (1997)

<sup>30</sup> lásd például Nádás (2003)

kötet egyik szerkesztőjeként és egy fejezetének szerzőjeként számos hasznos észrevételt kaptam szerkesztő társaimtól és a többi résztvevőtől is.<sup>31</sup>

Nagy megtiszteltetés volt számomra, hogy részt vehettem a Jan Winiecki professzor vezette, az egyesült államokbeli Earhart Foundation által finanszírozott „The Generic (de novo) Private Firms: their Role and Relative Position within the Private Sector and in the National Economy in 1990's” című nemzetközi kutatásban. Az 1999 és 2002 között folyó kutatás főbb eredményeit közreadó kötet Magyarországról szóló fejezetének írójaként módom volt összehasonlítani a magyar, a csehszlovákiai és lengyelországi vállalati világban lezajlott folyamatokat.<sup>32</sup>

A doktori értekezés alapjául szolgáló szövegek számos részletét nemzetközi konferenciákon és szemináriumokon, külföldi egyetemi kurzus, illetve kutatóintézeti szeminárium keretében is előadtam.

Köszönöm a hazai tudományos közösség számos tekintélyes tagjának,<sup>33</sup> hogy bíráló megjegyzéseikkel és tanácsaikkal segítették az értekezés alapjául szolgáló könyvek és könyvrészletek végső változatának megírását. Szalai Júlia nemcsak azzal mozdította elő a doktori értekezés elkészítését, hogy hozzájárult könyvünk általam gondozott fejezetei szövegének a felhasználáshoz, de számos hasznos tanáccsal és megjegyzéssel emelte munkám színvonalát. A kutatásban társunk, az 1999-ben meghalt Vajda Ágnes intellektusa, módszertani megfontolásai, hipotetikus állításai ötletei nemcsak a vele közösen készített kutatási programban, interjútervben, de az értekezés főbb állításaiban is kimutathatóak.

A dolgozat kedvező születési körülményei közül a közvetett segítséget említem utoljára. Szerencsésnek érzem magam, hiszen a magyar közgazdaságtan és szociológia kiválóságai mellett dolgozhattam és tanulhattam a szakmát. A közgazdászok közül elsősorban Lányi Kamilla, Tardos Márton, Kornai János és Bródy András formálta világlátásomat. A szociológiai terepmunka fortélyait Kemény Istvántól leshettem el. Hasznomra vált, hogy sok évvel ezelőtt közös kutatásokat folytathattam Bauer Tamással, hogy írásaimat rendre szigorú bírálatban részesítette Madarász Aladár. Köszönöm, hogy tanítottak.

A dolgozatban írottakért természetesen csakis engem terhel a felelősség.

Budapest, 2005 szeptember 13.

Laki Mihály

---

<sup>31</sup> Lorenzen- Widmaier-Laki (szerk) (1999) 277-293. oldal

<sup>32</sup> Winiecki-Benacek- Laki (szerk.) (2004) 103-127. oldal. Magyarul: Laki (2001)

<sup>33</sup> Csak a felhasznált szövegekben említetteket sorolom: Bauer Tamás, Bródy András, Czako Ágnes, Csanádi Mária, Csillag István, Farkas János, Fertő Imre, Földi Tamás, Gyáni Gábor, Halmos Károly, Hárs Ágnes, Inzelt Annamária, Juhász Pál, Kis János, Kovács András, Kertesi Gábor, Köllő János, Kőhegyi Kálmán, Madarász Aladár, Meszerits Tamás, Major Iván, Lengyel György, Lengyel László, Losonczy Ágnes, Neumann László, Patkós Anna, Rajnai Péter Radnóti Sándor, Révész Gábor, Róna-Tas Ákos, Sáska Géza, Soltész Anikó, Szalai Erzsébet, Tárnok Éva, Tóth István János, Vince Péter, Voszka Éva

## VÁZLATOS FOGALOMTÖRTÉNET: VÁLLALKOZÓ, VÁLLALKOZÁS

### Max Weber és Joseph Schumpeter meghatározásai és megfontolásai

A közgazdászok, a szociológusok eltérően vélekednek arról, hogy kik a vállalkozók. Abban sincs közöttük egyetértés, hogy mit nevezünk vállalkozásnak.<sup>34</sup>

A két fogalom történetének kulcsfigurája J. Schumpeter. Sokszor idézett meghatározása szerint „Az új kombinációk megvalósítását 'vállalkozásnak' nevezzük, azokat a gazdasági alanyokat pedig, akiknek az új kombinációk végrehajtása a funkciója, 'vállalkozóknak'.”<sup>35</sup>

Az új kombináció fogalma Schumpeter szerint „a következő öt esetet foglalja magában:

1. Új – tehát a fogyasztók körében még nem ismert – javaknak vagy egyes javak új minőségének az előállítása.
2. Új, tehát a kérdéses iparágban még ismeretlen termelési eljárás bevezetése, amelynek azonban semmiképpen sem kell új tudományos felfedezésen alapulnia, és amely valamely áruval kapcsolatos újszerű kereskedelmi eljárás is lehet.
3. Új elhelyezési lehetőség, vagyis olyan piac megnyitása, amelyen a kérdéses ország kérdéses iparága ez ideig még nem volt bevezetve, akár létezett ez a piac már korábban is, akár nem.
4. Nyersanyagok vagy félkész áruk új beszerzési forrásainak meghódítása, ismét mindegy, hogy ez a beszerzési forrás korábban is létezett, csupán nem vették figyelembe, illetve nem tartották megfelelőnek, vagy pedig először ki kell alakítani.
5. Új szervezet létrehozása – például monopolhelyzet teremtése trösztösítéssel – vagy megszüntetése.”<sup>36</sup>

A vállalkozással és a vállalkozókkal foglalkozó másik, számunkra fontos társadalomtudós, Max Weber szerint akkor jelentek meg a kapitalista vállalkozók, amikor „a modern kapitalizmus szelleme” tört utat magának a gazdaságban. „Amikor a modern kapitalizmus terjeszkedésében közreműködő hajtóerőket kutatjuk, akkor nem arra a kérdésre kell választ adni, hogy honnan erednek a kapitalisztikusan értékesíthető pénzkészletek, hanem mindenekelőtt arra, hogy miként fejlődött ki a kapitalista szellem. Ahol ez a szellem feltámad. és mozgásteret teremt magának, megszerzi a működéséhez szükséges pénzkészleteket, nem pedig megfordítva. Térhódítása azonban általában egyáltalán nem békés. Az első újítoknak rendszerint a bizalmatlanság, olyankor gyűlölet, kivált pedig az erkölcsi felháborodás viharával kellett szembeszállniuk, gyakran pedig – több ilyen esetről tudok – szabályosan legendákat kezdtek gyártani az illetők előéletének titokzatos sötét foltjairól. Nem olyan könnyű elég elfogulatlannak lenni annak meglátásához, hogy az ilyen 'új stílusú' vállalkozót csak a kivételesen szilárd jellem óvhatta meg a józan önuralom elvesztésétől s az erkölcsi és gazdasági hajótöréstől, hogy az éleslátáson és a tetterőn kívül teljesen meghatározott és igen erőteljesen kidomborodó 'etikai' erényeknek is közre kellett játszaniuk abban, hogy az ilyen újítoók elnyerjék a vevők és a munkások teljességgel nélkülözhetetlen bizalmát, s biztosítsák számára a számtalan különféle ellenállás leküzdéséhez szükséges erőt, legfőképpen pedig lehetővé tegyék számára azt az összehasonlíthatatlanul intenzívebb munkateljesítményt, amelyet az új helyzet a vállalkozótól megkövetel, és amely az élet kényelmes élvezésével összeegyeztethetetlen. Mindehhez sajátosan más jellegű etikai erényekre volt szükség, mint azok voltak, amelyek a múlt tradicionalizmusával illettek össze. És éppen ezért általában nem

<sup>34</sup> A vállalkozás és a vállalkozó fogalmának történetéről, eltérő értelmezéseiről kitűnő összefoglalót ad Lengyel György. (A vállalkozó 1982 5-15. oldal)

<sup>35</sup> Schumpeter (1980) 120. oldal

<sup>36</sup> Schumpeter (1980) 111. oldal

a gazdaságtörténet minden korszakában tevékenykedő vakmerő és gátlástalan spekulánsok, közgazdasági kalandorok, és nem is egyszerűen 'nagy pénzemberek' voltak azok, akik ezt a külsőleg alig észrevehető, de a gazdasági életnek az új szellemmel való átítatása szempontjából döntő fordulatot végrehajtották, hanem az élet kemény iskolájában felnevelkedett, szigorúan polgári nézeteket és 'alapelveket' valló emberek, akik egyszerre óvatosan és merészen, főleg azonban józanul és állhatatosan, tántoríthatatlanul és fenntartás nélkül szentelték magukat az ügynek.”<sup>37</sup>

Ha *Schumpeter*től az új kombinációk létrehozását, *Webertől* pedig az említett etikai erényeket, és „a hivatás gondolatán alapuló racionális életvezetés”-t<sup>38</sup> (vagy a két feltétel közül legalább az egyiket) tekintenénk a vállalkozóvá válás, a vállalkozás szükséges és elégséges feltételének, akkor azt kellene kutatnunk, majd eldöntenünk, hogy mennyiben felelnek meg ezeknek a rendszerváltás utáni vállalatalapítási hullám résztvevői. A válaszok alapján elfogadott vagy módosított fogalomkészletünk birtokában azután - hűen az értekezés választott tárgyához - hozzá is láthatnánk a magyarországi (magán) vállalkozások, illetve vállalkozói réteg túlélési és újjáépülési történetének a rekonstruálásához.

Óvatosságra int azonban, hogy a két nagy tudós *történelmi korokon átívelő, közben jelentősen változó társadalmi jelenségnek tekintette a vállalkozást és működtetőjét, a vállalkozót. Max Weber* mint a bevezetőben is idéztük, megkülönböztette a modern idők és a megelőző korok kapitalistáit, *Schumpeter* pedig hangsúlyozta, hogy „a vállalkozás történelmi pályafutása során erőteljesen megváltozik.”<sup>39</sup>

A magántulajdon túlsúlyával jellemezhető fejlett piacgazdaság (a modern kapitalizmus) időszakán *belül* is módosult a vállalkozás tere és funkciója. *Schumpeter* sokáig a vállalkozás, a kapitalista szellem kiiktatójának tartotta az innovációt rutinszerűen, bürokratikus módon művelő nagyvállalatokat. Növekvő gazdasági súlyuk, rohamosan növekvő kutatórészlegeik, kutatási kapacitásai láttán később módosította álláspontját.<sup>40</sup>: „...a vállalkozás túlnőtt az üzemen – mégpedig szervesen, tehát nem csak abban az értelemben, hogy egy és ugyanazon cég több, egymáshoz hasonló vagy éppen egymástól teljesen elütő üzemmel rendelkezett, ami máskor is előfordult. Az újfajta összetartozás két legfontosabb formája a tröszt és a konszern. Ezek gyorsan kialakították sajátos szervezeti és igazgatási gyakorlatukat, valamint – kevésbé gyorsan – a megfelelő jogi formákat is. Ha a fejlődés irányát akarjuk megfogalmazni, akkor azt kell mondanunk, hogy a trösztök és konszernek az autonóm egységek pusztán összetartozásából a termelési folyamatot mozgató, tehát tényleges alapegységekké – *vállalkozásokká* alakultak át. Ami a versenyző gazdaság korszakában a vállalkozás volt, az ekkorra pusztán technikai jellegű üzemmé, vagy kirendeltséggé válik, így viselkedését nem lehet önmagából magyarázni.”<sup>41</sup>

E változások hatására a vállalkozó személye, a vállalatban belüli munkamegosztásban betöltött szerepe, feladata is módosult. A *J. B. Say*-ig visszavezetett *korábbi* definíció,<sup>42</sup> amely szerint „a vállalkozó funkciója a termelési tényezők kombinálása.”<sup>43</sup> *Schumpeter* szerint csupán egy

<sup>37</sup> Weber (1982) 73-74. oldal.

<sup>38</sup> Weber (1982) 285. oldal

<sup>39</sup> Schumpeter in „A vállalkozó” (1980) 32. oldal.

<sup>40</sup> „But the later Schumpeter saw both invention and innovation as generated by economic forces inside the large firm with its own internal research capabilities. The reason for the change in Schumpeter's view during this period is not far to seek: the economic world, the object of Schumpeter's studies changed substantially between the publication of the two books Schumpeter's altered views were an acknowledgment of empirical changes that occurred during his own professional lifetime.”<sup>40</sup> Rosenberg (1994) 58. oldal

<sup>41</sup> Schumpeter in: A vállalkozó (1982) 35. oldal.

<sup>42</sup> „A vállalkozói funkciót legkonzisztensebben az a gazdaságelméleti irányzat világítja meg, amelynek korai változata Say-ig nyúlik vissza. Nála a vállalkozói funkció a termelési tényezők, a tőke és a munka kombinálása. Ez elhatárolja a vállalkozót a termelési eszközök tulajdonát monopolizáló tőkéstől, valamint a kereskedőtől és a munkástól is.” Lengyel Görgy i.n. A vállalkozó (1980). 5. oldal

<sup>43</sup> Schumpeter (1980) 122. oldal

meghatározott történelmi korszakban uralkodó vállalati formák és irányítási módok között volt értelmezhető: „nem tudta különválasztani a tőkést és a vállalkozót a legtöbb közgazdász – egészen a fiatalabb Millig -, mivel a száz évvel ezelőtti gyáros tőkés és vállalkozó is volt egy személyben. Azóta bizonyára az időközben végbement fejlődés könnyítette meg a különbségtételt ugyanúgy, ahogy az angliai földbérleti rendszer is megkönnyítette a földműves és a földbirtokos közötti különbségtételhez való eljutást, míg a kontinensen – főként a földjét maga művelő paraszt esetében – időnként még ma is megfigyelhetünk erről a különválasztásról. A mi esetünkben azonban itt további hasonló nehézségek jelentkeznek. A régebbi idők vállalkozója nem csupán tőkés volt a tipikus esetben, hanem gyakran – miként a kisebb érdekeltségek esetében még manapság is – saját maga műszaki szakértője is mindaddig, amíg speciális esetekben nem fordult hivatásos szakemberhez. Hasonlóképpen gyakran saját maga volt a beszerző és értékesítő ügynök, az irodavezető, a személyzeti vezető (s maradt is mindmáig), és alkalomadtán – noha rendszerint ügyvédet is alkalmazott – maga a jogtanácsos is a folyó ügyekben.”<sup>44</sup>

### **A fogalmak utóélete: kérdések, módosítások és finomítások**

A vállalat méretének növekedésével együtt járó szervezeti tagolódás következménye a növekvő munkamegosztás a vállalati döntéshozatalban: „Adam Smith idejében a tőkést, a vállalkozót és menedzsert egyetlen személy, a XVIII század végére jellemző kereskedő vagy kis gyártulajdonos testesítette meg. Amikor azonban a részvénytársaság fontossá vált az iparban és a bankszakmában, a tőkés szerepe elkülönült funkciókra tagolódott, és Jan Baptiste Say felfedezte a vállalkozót, a XIX: század tipikus menedzser-vállalkozóját. Ez utóbbi inkább menedzser volt, aki szükség esetén vállalkozói funkciókat is betöltött. A XIX: század második felében, Amerikában Francis Amasa Walker, Európában pedig számos német közgazdász tette meg a következő lépést az elmélet fejlesztésében, felfedezve a vállalkozótól megkülönböztethető menedzsert, és időközben a valóságban is változás történt. A nagyvállalatoknál a korábbi menedzser-vállalkozót (aki inkább menedzser), felváltotta a modern vállalkozó menedzser.”<sup>45</sup>

Kik vették át, hogyan osztották el a korábban egy személyhez köthető vállalkozói feladatköröket?”

*Fritz Redlich* említi, hogy (a huszadik század második felében) „A vállalkozó tiszta és egyszerű formája igen ritka a gazdasági életben. Vagyis egy vállalat irányítói között tulajdonképpen nincs senki, aki irányítói tevékenysége során kizárólag vállalkozói funkciókat gyakorolna. De, másodszor, ha találnánk is olyan vállalatirányítót – ami elő is fordul – aki idejének száz százalékát ilyen tevékenységekkel tölti, ez az ember akkor sem gyakorolhatja egyedül az elméleti vállalkozói funkciókat. Csak más vállalatirányítókkal együtt és ezeknek többsége egyidejűleg vállalkozó és menedzser – képviseli az elmélet vállalkozóját.”<sup>46</sup>

A vállalkozó és a vállalkozás közötti kapcsolat még áttételesebb, ha az elemzést kiterjesztjük a kockázat „szétterülésére”: „...a gazdasági fejlődés ma már olyan szakaszba jutott, amelyben az a személy, aki vállalkozói döntéseket hoz, általában alkalmazott, sőt esetenként előfordul, hogy nincs is törvényes kapcsolatban a vállalattal. Azokban a régi időkben természetes volt, hogy a döntési kockázatot a vállalatok tulajdonosai és – igen nagymértékben – a ’tőkés’ként fellépő döntéshozók viselték. Ma a részvénytársaságok pénzügyi kockázata széles körben

<sup>44</sup> Schumpeter (1980) 123-124. oldal.

<sup>45</sup> Redlich in. A vállalkozó (1980) 67. oldal.

<sup>46</sup> Redlich in A vállalkozó (1981) 63. oldal

megoszlik <sup>47</sup> „Valamely személy végső soron viselheti egy olyan vállalkozói döntés kockázatát, amelyet egy általa névről sem ismert vállalatnál hoztak.”<sup>48</sup>

Az utóbbi évtizedek fejleményei nem támasztották alá, és ezért bírálat érte *Schumpeternek* azt a fontos kiegészítő megjegyzését is, hogy „mindenki csak akkor lehet vállalkozó, ha ténylegesen 'új kombinációk megvalósításával' foglalkozik, és elveszti vállalkozói mivoltát, amint vállalkozását megteremtve, annak folyamatos vitelére áll rá, ahogyan azt mások is teszik a maguk vállalkozásaival.”<sup>49</sup>

Itt nem elsősorban az okoz gondot, hogy ez a meghatározás, mint azt szerzője is érzékelte, nem alkalmas a gyakorlati számbavételre, az operacionalizálásra: „Ez persze csak maga a szabály, s így az, hogy valaki aktív életében vállalkozó maradjon, éppen olyan ritka, mint az, hogy egy üzletember soha, egyetlen pillanatig se legyen még a legszerényebb mértékben sem vállalkozó. Mivel vállalkozónak lenni nem hivatás, és általában nem is tartós állapot, a vállalkozók nem alkotnak technikai értelemben vett osztályt, mint mondjuk a földbirtokosok, a tőkések vagy a munkások.”<sup>50</sup>

Lényegesebbek a híres meghatározás megszületése óta bekövetkezett szervezeti és munkamegosztásbeli változások, amelyek az új kombinációk születésének folyamatát és körülményeit is jelentősen módosították. Az új kombinációk létrehozása nem egyszeri aktus, hanem jellemzően vállalaton belüli vagy vállalatok közötti tranzakciók sorozata. *Nathan Rosenberg* szerint Schumpeter tévedett, amikor „mesterséges fogalmi különbséget tett az innovatív tevékenység és olyan tevékenységek között, amelyekkel az előbbi nem csupán kapcsolatban áll, de amelyek az innováció történelmi folyamatának is nagy részét képezik.”<sup>51</sup> Schumpeter – így *Rosenberg* – „figyelman kívül hagyta az innovációs folyamat folyamatosságát”<sup>52</sup> a termék elterjedését (diffúzióját) és az ehhez szükséges „progresszív módosításokat és alkalmazásokat”<sup>53</sup> Ugyancsak ő említi, hogy az ötlet a gyakorlati megvalósulás között akár évtizedek is eltelhetnek. Az ötlet ma már az esetek jelentős részében *több vállalat* együttműködésének eredményeként válik piacképes termékkel. Az új termékek és eljárások fejlesztésében és piacra vitelében sajátos munkamegosztás figyelhető meg a kisebb és a nagyobb, illetve a piacra bevezetett és az új cégek között.<sup>54</sup>

*Knight* újabb szemponttal bővítette Schumpeter vállalkozás fogalmának revízióját. Szerinte a vállalkozás válasz a bizonytalanságra, a vállalkozó ott és akkor jelenik meg, ahol a szokásosnál kockázatosabb, a szokásosnál nehezebben kalkulálható a várható eredmény.<sup>55</sup>

„*Knight* érvelése igen fontos módon különbözik a schumpeteri felfogástól. Számára a kiinduló pont *a helyzet*, ahova a vállalkozó belép, nem pedig tevékenységének újdonsága.”<sup>56</sup>

*Weber* és *Schumpeter* vállalkozói jórészt pozitív, a társadalmat jobbitó (előrevivő) tevékenységet folytatnak. Sikeres vállalkozásaik az alkotó rombolás színterei. *Baumol* (másodlagos forrásokra támaszkodó) történelmi korokon és birodalmakon átívelő tömör elemzése szerint viszont ez az állapot csak *meghatározott feltételek* esetén áll elő. A vállalkozás társadalmi hatása esetenként termékeny, máskor terméketlen vagy romboló.

<sup>47</sup> Redlich in. A vállalkozó (1981) 63. oldal.

<sup>48</sup> Redlich in. A vállalkozó (1981) 63. oldal.

<sup>49</sup> Schumpeter (1980) 125. oldal.

<sup>50</sup> Schumpeter (1980) 123. oldal.

<sup>51</sup> „artificial conceptual disjunctions between innovative activity and other activities with which it is not only linked but which in fact constitute major parts of the historical parts of innovation itself.” Rosenberg (1976)

<sup>52</sup> Rosenberg (1976)

<sup>53</sup> Rosenberg (1976) 75. oldal

<sup>54</sup> „This trade-off between the uncertainty and investment requirements of new initiatives suggests that individual entrepreneurs and large companies play complementary roles and helps explain why new combinations evolve in a gradual rather than a discontinuous way. Bhide (2000) 337. oldal

<sup>55</sup> Knight (1971)

<sup>56</sup> Knight's argumentation differs from Schumpeter's approach in an important way. His starting point is the *situation* the entrepreneur enters into, and not the novelty of his actions.” Rupp (1983) 35. oldal

Értekezésünknek *nem tárgya* az innováció, az imitáció, az új kombinációk létrehozása, az új termékek és eljárások terjedése. Ám az,

- hogy az innováció időben elhúzódó folyamat,
- hogy az új kombinációk létrehozása ma már többnyire nem köthető egy személyhez, vagy vállalatához, hanem az ilyen tevékenységek szétterülnek időben és térben,
- valamint az, hogy az innováció nemcsak a vállalaton belüli szervezeti egységek, de számos vállalat együttműködésének is eredménye,
- továbbá, hogy a vállalkozás és a vállalkozó igencsak különböző hatást gyakorolhat a társadalom állapotára,

arra utal, hogy *a fogalom és a gazdaságtörténet változásait, Weber, illetve Schumpeter meghatározásainak felpuhulását és módosulásait is figyelembe kell vennünk*, amikor meghatározzuk, hogy kit tekintünk vállalkozónak, és mi számít vállalkozásnak a magyarországi szocializmus és az azt követő átmenet időszakával foglalkozó doktori értekezésünkben. Segítségünkre lehet, ha áttekintjük, hogy a két fogalom rohamos elterjedésének időszakában a *hazai* társadalomkutatók milyen megfontolásból neveztek vállalkozásnak gazdasági szervezeteket, és vállalkozónak e szervezetek kulcsembereit.

### **Előtörténet: a reformerek fogalomkészlete a nyolcvanas években**

A nyolcvanas évek magyarországi reformereinek sok fejtörést okozott egy látszólag szemantikai, valójában ideológiai probléma. A gazdasági rendszer jelentős átalakítását szorgalmazták. Ennek fontos eleme és feltétele lett volna a magánszektor bővülését is magában foglaló tulajdonreform.<sup>57</sup> Javasataikat úgy kellett volna elfogadtatni a kommunista hatalom központjaival, hogy nem bírálhatták nyíltan a marxista-leninista ideológia sarkalatos tételeit.<sup>58</sup>

A magyar lakosság 1989-ben már felnőtt része, (a mai 35-40 évesek és idősebbek) évtizedeken át azt tanulta az iskolai történelem órákon, az egyetemek és főiskolák politikai gazdaságtan és tudományos szocializmus kurzusain, a marxizmus-leninizmus esti egyetemén, hogy a „**kapitalista**: Olyan személy, akinek tőkéje van, ill. termelési eszközök vannak a tulajdonában, és ezt a helyzetet bémunkások kizsákmányolásával minél nagyobb haszon szerzésére használja fel: tőkés.”<sup>59</sup> Az előadók rendre elmondták azt is, hogy a „**burzsoázia, polgárság**: a kapitalista társadalom uralkodó osztálya, az alapvető termelőeszközök tőkés tulajdonosaiból áll, akik a termelőeszközök birtokában a bémunkásokat kizsákmányolják, s az általuk megtermelt többlet kisajátításával biztosítják munka nélküli jövedelmüket.”<sup>60</sup>

A **kispolgárság** sem részesült sokkal kedvezőbb leírásban és értékelésben. Ők „termelési eszközökkel rendelkező kisárutermelők, akik gazdaságukban saját munkájukat hasznosítják, s rendszerint nem zsákmányolnak ki bémunkát. Ide tartoznak a kis- és középparasztok, a kézművesek és a kisiparosok. Kispolgárok a kistermelőkön kívül a kiskereskedők és a lakosság egyéb rétegei is. A kispolgárság átmeneti osztály, amely közbülső helyet foglal el a burzsoázia és a proletariátus között. A kapitalizmus fejlődésével a kispolgárság differenciálódik: csekély része tőkéssé változik, jelentős tömege tönkremegy, s a bémunkások és a mezőgazdasági munkások sorába kerül. A kispolgárságnak a tőkés

<sup>57</sup> „...a Politikai Bizottság határozata alapján a meginduló reform-kormánybizottságok egyike, a IV. Munkabizottság Hetényi István vezetésével a vállalati és szervezeti rendszer továbbfejlesztésére kapott megbízást. A bizottságnak számolnia kellett politikai tabukkal: a holding szó és maga a holding-koncepció nem volt képviselhető. A bizottság előtti másik tiltott terület: nem lehet megkérdőjelezni az állami tulajdont, tehát csak az állami tulajdon gyakorlását változtathatjuk meg.” (Lengyel in: Tulajdonreform 1988. 30. oldal)

<sup>58</sup> Kitérő összefoglalás adja a volt szocialista országok tulajdon reformjainak Mizsei (1991)

<sup>59</sup> A magyar nyelv értelmező szótára III. Akadémiai Kiadó 1979. 740. oldal.

<sup>60</sup> Új Magyar Lexikon 1.kötet (A-C). Akadémiai Kiadó, Budapest 1960, 397. oldal.



társadalomban elfoglalt kettős helyzete magyarázza meg kettős természetét: a kispolgárok, mint dolgozók, akiknek a kapitalizmus fejlődése nyomort és pusztulást okoz, a proletariátus felé vonzódnak, a proletariátus szövetségesei, a kispolgárok, mint magántulajdonosok a burzsoázia felé vonzódnak.”<sup>61</sup> Az ilyen meghatározások még a szocialista rendszer történetének utolsó éveiben is uralták az oktatást és a közbeszédet.

A **vállalkozás** és a **vállalkozó** fogalmának szocialista rendszerbeli története nem ennyire egyszerű. A fennálló rendszerrel szemben önmagát megszervező civil társadalom, a civil kezdeményezések és társadalmi mozgalmak önfelszabadító, rendszer-módosító szerepét hangsúlyozó ellenzéki értelmiségiek korán felismerték a szabad vállalkozás és a magánvállalkozók szerepét a társadalmi szerkezet remélt átalakulásában. *Zsille Zoltán* szerint: „A hivatalos munkaidő felszabadításának, visszaszerzésének legfőbb és legtömegesebb célja azonban a termelés, az önálló, magán vagy szövetkezeti vállalkozásban folytatott termelő munka.”<sup>62</sup> *Kemény István*, aki az *autonómiát* tekintette a vállalkozás egyik kulcselemének, úgy látta a hetvenes évek végén, hogy „A mai Magyarország tehát jelentős mértékben a *kis önállók* világa, kiknek stratégiájára egyre inkább a vállalkozói mentalitás a jellemző.”<sup>63</sup>

Nélkülük a rendszer működésképtelen: „Csak a lakosság ellenstratégiáinak köszönhető, hogy bár akadozva, de működnek a termelési és szolgáltatási egységek.”<sup>64</sup>

A hivatalos tudományból kiszorított magyar társadalomtudósok fontos szerepet játszottak a vállalkozás és a vállalkozók tevékenységének elemzésében, ám feltételezésünk szerint *Liska Tibor* javasolta először az 1964-1965-ben írt, évtizedekig kéziratban (szamizdatban) terjedő, majd a rendszerváltás első hónapjaiban könyv formájában is megjelent *Ökonosztát* című tanulmányában, hogy a szocialista (köz) tulajdonban levő vállalatokat vállalkozásként kellene működtetni: „A munkásoknak, a dolgozóknak a legegyszerűbb érdeke, hogy a gyárakat és más vállalatokat ne annak munkáskollektívája vezesse, hanem egy hozzáértő szocialista *vállalkozó*, illetve szakemberekből álló *vállalkozócsoporthoz*.”<sup>65</sup>

A hol tiltott, hol megtűrt perem-értelmiségi,<sup>66</sup> *Liska Tibor* nézetei az 1980-as évek elejének reform vitáiban kerültek a közvélemény érdeklődésének középpontjába.<sup>67</sup> Tanulmányaiban, közszerepléseiben ekkor is ragaszkodott eredeti elképzeléseihez: „A ’szocialista vállalkozás’ szektor – elgondolás a társadalmi tulajdon új, fejlettebb vállalkozói formájának a kikísérletezésére. Ebben megválasztás vagy kinevezés helyett vállalkozói verseny dönt a társadalmi vagyonnal való önálló gazdálkodás jogáról.”<sup>68</sup>

*Liska* közlési, kutatási tere akkor kezdett növekedni, amikor a kapitalista, a burzsoá és a kispolgár negatív tartalmakat hordozó fogalmai helyett, politikai megfontolások alapján, a magyar tudományos közlemények szókincsébe került, majd vált a politikusok és a publicisták körében is népszerűvé a vállalkozó, a *kisvállalkozás*, az új vállalkozási formák fogalma.<sup>69</sup> Találónan jellemzi a kor hangulatát *Lengyel György*: „A vállalkozó tudományos közgondolkodásunk egyik kulcsfigurájává vált. A kisvállalkozások elterjedése, a vállalkozói szemlélet iránti, gyakran hangoztatott igény éppúgy jelzi ezt, mint azok a gazdaságideológiai koncepciók, amelyekben a vállalkozói szocializmus az önigazgató szocializmus alternatív

<sup>61</sup> Közgazdasági Kislexikon 212-213.

<sup>62</sup> Zsille (1980) 82. oldal Lásd erről bővebben: Zsille (1988) 127-140. oldal

<sup>63</sup> Kemény (1980) 95. oldal.

<sup>64</sup> Kemény (1980) 100-101. oldal.

<sup>65</sup> Liska (1988) 236. oldal

<sup>66</sup> A marginális értelmiségi fogalmának részletes kifejtését lásd: Bence György-Kis János (Marc Rakovski) (1981) 94-105.

<sup>67</sup> Liska Tibor nézeteinek r korrekt összefoglalását lásd: Bársony (1981), F. Liska (1998)

<sup>68</sup> Liska in. Koncepció és kritika (1985) 111. oldal

<sup>69</sup> Ekkor hozta létre a vállalkozási kísérletekkel foglalkozó Vállalkozáskutató Csoportot a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetemen

jövőképeként nyer megfogalmazást.”<sup>70</sup> Ez a felfogás nem magyar sajátosság, a szocializmus után a volt szovjet birodalom számos országában az átalakulás kulcsfigurájának tekintették a vállalkozókat.<sup>71</sup>

A reformtervek szerzőinek egy része nem kedvelte a magántulajdont és a kapitalizmust, mások talán igen, de a szocialista gazdaság radikális reformjának, s benne a tulajdonreformnak a sikere érdekében nem osztották meg e nézeteiket a politikai vezetéssel. A reformok konstruktőrei nagy valószínűséggel el tudták választani az utópikus gondolat kísérleteket a megvalósítható, a kommunista párt vezetői számára elfogadható javaslatoktól. Rendre nőtt ugyan a reformok hozadéka, a magántulajdon uralmát, a gazdaság pártirányításának megszüntetését, a KGST felszámolását 'felelős gondolkodású' reformer nem javasolhatta, ha nem akarta, hogy provokátornak vagy elmebetegnek tekintsék. Arról igyekeztek hát meggyőzni fontos és kevésbé fontos beosztásban lévő olvasóikat, hogy *vállalkozás fejlesztő* javaslataik megfelelnek a szocializmus alapelveinek.<sup>72</sup>

A szókészlet módosítása azért is segíthette a nyolcvanas évek reformereit egyes szándékaik elfedésében, máskor fontos különbségek megfogalmazásában, mert a vállalkozás, a vállalkozó, „bizonytalan tartalmú”<sup>73</sup> fogalmak.<sup>74</sup> Jellegzetes volt *Bossányi Katalin* érvelése: „Alapvető kérdésként vetődött fel, hogy a – magánkezdeményezésre alapozott – új vállalkozási formák elterjedése, a személyes megtakarítások bevonása a gazdasági folyamatokba nem veszélyezteti-e a szocialista tulajdon- és elosztási viszonyokat. Ami az arányokat illeti: semmiképpen sem, hiszen legnagyobb részt az állami és a szövetkezeti tulajdonformák bővülnek. Hatásuktól pedig éppen az várható, hogy a sokrétűbb, változatosabb, a feladatokhoz és a piachoz rugalmasan alkalmazkodni tudó szervezeti formák a realisabb munkamegosztás révén az egész gazdaság versenyképességét javítják, olyan *össztársadalmi előnyöket nyújtanak, amelyek végső soron a szocialista tulajdon- és elosztási viszonyokat erősítik.* (kiemelés tőlem L.M.) A kérdésben az is benne van: az új formációk nem adnak-e lehetőséget munka nélküli jövedelemszerzésre, a személyes jövedelem *tőkésítésére?* Indokolt rögzíteni: mindazokban az új szervezetekben, ahol az állampolgárok személyes megtakarításaikkal is hozzájárulnak a működés feltételeinek megteremtéséhez, ahol részjegyek, célrészjegyek jegyzésével áll össze az induló vagyon, a személyes munkavégzés kötelező. Tehát nem lehet csak pénzzel csatlakozni, részesedéshez vagy többletjövedelemhez jutni.”<sup>75</sup>

Még a szocializmus utolsó évei legmerészebb reform programjának érvelése is ezt a szemléletet tükrözi: „A *magánvállalkozások, kisvállalkozások körében* a tulajdon társadalmi formáját az teremti meg, ha ezek a társaságok nyilvánosak lesznek, vagyonuk és teljesítményük mérhetővé válik, valamint ha megnyílnak a külső tőkebefektetők felé. Ez e társaságok korszerű társulási formává alakulásával jöhet létre (rt., kft.), amikor is valamennyi mai kisvállalkozási forma lehetőséget kap a társulási formákba való átalakulásra, egyben

<sup>70</sup> A vállalkozás (1982) 5. oldal.

<sup>71</sup> „A rendszerváltás retorikája egész Kelet-Európában, így Romániában is, egyfajta 'mítikus' szerepet irányzott elő a vállalkozóknak, olyan értelemben, hogy a vállalkozások beindulása már önmagában véve is a társadalomfejlődés egyik motorja lesz. Ebben az olvasatban a vállalkozás, mint a rendszerváltás fő hordozója jelenik meg, miután a magánszféra súlya a gazdaságban a változások egyik fő indikátoraként is felfogható.” Sorbán (1999) 249. oldal.

<sup>72</sup> „Magyarországon csaknem egy évtizedig a 'kisvállalkozás', a 'kisvállalkozó' elnevezés volt hivatva arra, hogy az ideológia iránti tapintatból elfedje a magántulajdonon alapuló gazdasági tevékenységeket.” Laky (1994) 16. oldal.

<sup>73</sup> Kirzner (1973), 30. oldal, Csillag (1985) 2. oldal.

<sup>74</sup> Különösen hasznosnak bizonyult *szocialista* kisvállalkozásokról beszélni. „A nyolcvanas években a bérlők, kisservezetek, kisiparosok, kiskereskedők és társas vállalkozások száma az állami-szövetkezeti szektorral összehasonlítva szembetűnően megnőtt. Ideológiai kifogás azonban nem merülhetett fel ellenük, hiszen ezek a szerveződések, úgy mond 'szocialista kisvállalkozások' voltak.” Czákó (1997) 93. oldal

<sup>75</sup> Bossányi (1981) 83-84. oldal.

megnyílhat az 'állami-szövetkezeti' és külföldi tőkebefektetések felé, és fordítva is: tőkét áramoltathatnak a többi szervezeti forma felé.”<sup>76</sup>

### **Meghatározások egy különös helyzetben**

A magyar társadalomkutatók definíciói nem sokban különböztek a Schumpetert követők és módosítók által használtaktól. *Hegedüs András* és *Márkus Mária* szerint: „A kisvállalkozót a tradicionális paraszti gazdálkodást folytatóktól és a hagyományos értelemben felfogott kisiparosoktól mindenekelőtt a következő jegyek különböztetik meg:

- Gazdasági tevékenységének alapját nem saját vagy családja munkaereje adja, hanem az, hogy tőkésíthető pénzüsszeggel rendelkezik, amelyért nemcsak termelési eszközöket, hanem idegen munkaerőt is vásárolhat,
- Tevékenysége nem szükségképpen kötődik egy meghatározott szakmához, illetve annak gyakorlásához szükséges szakismerethez,
- Tevékenysége területének, struktúrájának, valamint a termelői eljárásoknak a kiválasztásában, a technikai újítások bevezetésében racionális, illetve üzleti megfontolások, nem pedig a hagyományos normák az irányadók a számára,
- Gazdasági aktivitásának fő motívuma nem a közvetlenül érzékelt családi vagy lakóhelyi szükségletek, hanem a piacon jelentkező kereslet kielégítése profit, illetve jövedelemszerzés céljából.”<sup>77</sup>

Míg *Hegedüs* és *Márkus* a tradicionálissal szemben fogalmazta meg a kisvállalkozó tulajdonságait. *Bársony és Siklaky* a vállalkozót a „szervezeti ember” ellentétének tekinti: „A vállalkozás – ahogy mi látjuk – nemcsak döntés (vállalás), illetve gazdasági szervezeti forma, hanem sajátos gazdasági magatartás, attitűd is. A hivatalnoki, illetve bér munkás helyzetű ember egy hierarchikus irányítási rendszerbe beilleszkedve, felülről megszabott feladatokat végez, miközben a vállalkozás olyan ember (csoport) magatartása, aki (maga vagy egyenrangú társaival együtt) piaci feltételek, versenyviszonyok között keresi érvényesülési lehetőségeit, tehetsége kifejlesztésének, a kínálgató lehetőségek kihasználásának, alkotó teljesítmények elérésének módját, maga felel tevékenységéért, és élvezi is sikere hasznát.”<sup>78</sup>

A szemléleti különbségek ellenére, amit fokoz, hogy *Bársony és Siklaky* nem tesznek különbséget kis- és nagy vállalkozók között, a vállalkozó tulajdonságainak listája sok átfedést mutat *Hegedüs és Márkus* előbbi felsorolásával:

„ – A piachoz való rugalmas alkalmazkodás (marketingszemlélet), a hazai piac, de elsősorban a világ gazdaság fejlődésének állandó figyelemmel kísérése: az üzleti lehetőségek feltárása és gyors kiaknázása.

- Saját képességeink (lehetőségeink) felismerése, az igények és lehetőségeink ismeretében komplex, kockázatot is vállaló, leleményes újító, kezdeményező, felelős feladatvállalás.
- A teljesítmények piaci versenyviszonyok között történő értékelődése (az árban tükröződő eredményesség)

-A vállalkozó elért nyereségével – ésszerű szabályok között, elviselhető és elvszerű adózás mellett – szabadon rendelkezessék.”<sup>79</sup>

*Antal László* aki a hiányzó tulajdonságok felől közelítette a magyar vállalkozók társadalmát, hasonló meghatározást adott: „A kisvállalkozásnak nevezett heterogén szektor zömét valójában nem lehetett vállalkozásnak tekinteni. Egy-két forma kivételével hiányzott a

<sup>76</sup> Fordulat és reform (1999) 37. oldal

<sup>77</sup> Hegedüs-Márkus (1978)

<sup>78</sup> Bársony-Siklaky (1984) 1364. oldal.

<sup>79</sup> Bársony-Siklaky (1984) 1364. oldal.

tőkebefektetés, a szervezeti autonómián alapuló, a tevékenységek közötti nyereségtől függő szabad választás és a termelési tényezők szabad kombinációja, s a tevékenység bővítéséhez, a befektetéshez fűződő érdekmotívum. Érdekeik leginkább a munkavállalói és kisárutermelői motívumok közötti sávban maradtak.”<sup>80</sup>

Az általunk bemutatott hazai szerzők közül egyedül a nemzetközi szakirodalomra hivatkozó *Lányi Kamilla* szerint: „a vállalkozás mindig valamilyen piaci impulzuson alapul, a piac adott és sohasem tökéletes állapotából fakadó lehetőséget ragad meg, s ekként óriási szerepe van benne a vállalkozó figyelmének, készenlétének, információszerző képességének.”<sup>81</sup> Továbbá „a vállalkozás megbonthatja a korábbi egyensúlyt, miközben egy növekedési folyamat megindítójává válik” „a vállalkozáshoz tőke kell, de az is, hogy a vállalkozó e funkcióját betöltheti anélkül is, hogy ő maga volna a tőketulajdonos....a vállalkozónak információkra van szüksége, és a legtöbbször arra is, hogy bizonyos erőforrásokat (anyagot, gépet, munkaerőt) tudjon mozgósítani, továbbá a vállalkozás mindig valamilyen új tevékenységet ad hozzá a már meglévőkhöz.” „A vállalkozás piaci fogalom, olyan piacé, amelyen a tőke is jelen van. Talán egyetlen más funkció sincs, amelytől ennyire elválaszthatatlan volna a spekuláció, a kockázat és a profitszerzés, mint a vállalkozóké.” „A gazdasági vállalkozás sikere ugyanis ellentétben a többi gazdálkodási funkcióval – egyedül a nyereség nagyságán mérhető le, és nincs is más sikermutatója.”<sup>82</sup>

A vállalkozóknak a nyolcvanas évek magyar társadalomkutatói által megfigyelt vagy remélt tulajdonságai nem sokban különböznek Schumpeter, még kevésbé a módosítók és finomítók meghatározásaitól és leírásaitól. A vállalkozás tereit azonban máshol keresték, mint nyugati kollegáik.

## **Magyarország: középpontban a kisvállalatok**

A szocialista gazdaság egyes nyugati elemzői és kutatói az állami-szövetkezeti szektorban vagy a peremén is találtak, találni véltek vállalkozókat, vállalkozásra utaló eseményeket.<sup>83</sup> A magyar társadalomkutatóktól sem volt idegen ez a felfogás. Liska nyomán *Bársony és Siklaky* szerint „a vállalkozás nincs szükségképpen a kapitalizmushoz kötve”<sup>84</sup> *Lányi Kamilla* a szocializmus gazdaságtörténetének korai szakaszából hoz erre példát: „Talán nem fölösleges itt emlékeztetnünk a húszas évek első felének szovjet trösztjeire, amelyek jóléti és ellátási szerepkörtől mentes, profitszerző vállalkozásként működtek, és sokkal kevesebb társadalmi felelősség hárult rájuk, mint a mai nyugat európai vállalatokra. Amiből mindjárt levonhatjuk a következtetést, hogy nem a szocialista típusú állami tulajdon intézménye az, ami automatikusan megszünteti a vállalkozás és a piac működési feltételeit.”<sup>85</sup>

A hazai leíró vállalkozás-kutatás sem korlátozódott a kisvállalatok világára. *Törzsök Erika* a mezőgazdasági termelőszövetkezetek eltérő vállalkozás típusairól értekezett.”<sup>86</sup> *Becsky György* és *Inzelt Annamária* gépipari szövetkezeteket, mint vállalkozásokat tanulmányoztak.<sup>87</sup> *Rupp Kálmán* a hetvenes években írt esettanulmányában a melléküzemeseket tekintette

<sup>80</sup> Antal (1985) 340. oldal.

<sup>81</sup> Lányi (1982) 4. oldal.

<sup>82</sup> Lányi (1982) 5. oldal.

<sup>83</sup> „The just-listed functions are essentially managerial rather than entrepreneurial, although some risk taking, and entrepreneurial trait, necessarily attaches to such decisions taken by individual party leaders and functionaries.”

Gregory Grossmann (1983) 305. oldal

<sup>84</sup> Bársony-Siklaky (1984) 1364. oldal

<sup>85</sup> Lányi (1982) 6-7 oldal. Lásd a szovjet kísérletekről bővebben Csillag-Lengyel (1985) 115-149. oldal

<sup>86</sup> Törzsök (1985)

<sup>87</sup> Becsky-Inzelt (1982)

vállalkozónak,<sup>88</sup> ám felhívta a figyelmet arra, hogy a vállalkozásaik csak akkor működnek eredményesen, ha a partner szövetkezet vezetői is rendelkeznek vállalkozói erényekkel: „A szabályozórendszer első legfontosabb hatása éppen ez: a vállalkozást monopolisztikus joggá teszi, így a TSZ a melléküzemekkel szemben végső soron ezen jogok letéteményeseként lép fel. A helyzet paradox jellegét mutatja, hogy ennek ellenére pozitívan kell megítélnünk a TSZ Központ szerepét. Az ő vállalkozó kedvük, rugalmasságuk, üzleti érzékük nélkül a melléküzemek nem létezhetnének. Alapvetően azonban a jogi korlátokkal függ össze, hogy ilyen szerepre szükség van. Az adott körülmények között a Központnak lényeges funkciója, hogy biztosítsa a melléküzemek működésének feltételeit, s jelentős kockázatot is vállal.”<sup>89</sup>

Az állami-szövetkezeti szektoron belüli vállalkozásnak, vagy a vállalkozás mozzanatainak ezek az esetei azonban viszonylag kevés figyelmet kaptak a nyolcvanas évek vitáiban. A kortársadalomkutatói, reformerei és az érdeklődő közönség figyelme a *kisvállalkozások* felé fordult.<sup>90</sup> Ennek egyik oka a magyar gazdaság, ezen belül különösen az ipar akkori túlcentralizált állapota volt. A szakértők jórészt egyetértettek abban, „hogy Magyarországon a vállalati méretek eloszlása szélsőséges, hogy példátlanul sok a nagyvállalat és hasonlóképpen (szinte) példátlanul kevés a kicsi.”<sup>91</sup> Ennek a vállalatszerkezetnek a gazdasági hatékonyságot rontó következményei korábban és széles körben ismertek voltak, ám a nyolcvanas évek elején „A tudományos irodalom már lassan évtizedes megállapítása a gazdaság vállalati szervezeti rendszerének centralizálásáról bevonult a hivatalos gazdaságpolitikába is. A kisvállalkozás úgymond az elmerrevedett szervezeti rendszer oldódását szolgálja, hiányt pótol és hozzájárul a nagyméretű szervezetekben felhalmozott kapacitás kihasználásához, hatékonyságának fokozásához.”<sup>92</sup> A kisvállalkozás iránti érdeklődés másik, korábban már említett oka a továbbra is áttörhetetlen ideológiai korlát volt: „Amit nem vállalhatunk, az a magántulajdonnak a kistulajdont meghaladó mérete. Csak a kisvállalat, a kisvállalkozás az, aminek a magántulajdona a mi viszonyaink között még megengedhető.”<sup>93</sup>

## A tárgy további pontosítása

Doktori értekezésünkben kizárólag *magyarországi magánvállalatokkal* és tulajdonosaikkal foglalkozunk. Itt sem terjed ki az elemzésünk az összes magánvállalatra és vállalat tulajdonosra. A hazai szaksajtó rendre beszámol a *külföldi tőke*, ezen belül a nemzetközi vállalatok növekvő, esetenként meghatározó jelenlétéről a magyar gazdaságban.<sup>94</sup> A befektetett külföldi tőke mennyisége, a külföldi tulajdonban levő vállalatok (tulajdonosaik, irányítók, érdekvédelmi szervezeteik) stratégiája jelentősen befolyásolják ugyan a magyar gazdaság és társadalom helyzetét, ám *nem tekintettük őket kutatásunk tárgyának. Az állami, önkormányzati tulajdonban lévő vállalatok heterogén csoportja semmilyen formában nem képezte kutatásunk tárgyát, még azok a részei sem, amelyeket a tulajdonosok esetleg privatizálni kívánnak.* Nem (vagy csak érintőlegesen) foglalkozunk majd az úgynevezett informális, illegális vagy fekete gazdaság vállalataival.

Az értekezésnek ezek szerint csak azok vállalatok a tárgyai, amelyek a szocializmus időszakában, vagy/és 1989 után

- magántulajdonban voltak vagy vannak,

<sup>88</sup> „A melléküzemesek valójában kisvállalkozóknak tekinthetők, a TSZ számukra a vállalkozás kerete.” Rupp (1973) 23. oldal.

<sup>89</sup> Rupp (1973) 92. oldal.

<sup>90</sup> „...a vállalkozás igénye jellegzetesen a kisvállalkozáshoz tapad.” (Lányi 1982, 7. oldal)

<sup>91</sup> Schweitzer (1982) 7. oldal.

<sup>92</sup> Csillag-Lengyel (1984) 197. oldal. Lásd még ), Román (1978) Révész (1985) munkáit

<sup>93</sup> Falusné (1984) 73. oldal.

<sup>94</sup> Akar (1995), Hamar (1998), Köhegyi (1998)

- amelyeket a hatályos jogszabályok szerint regisztráltak, akik ezért adót fizetnek, vagy hajlandók fizetni,
- és ahol az egyetlen vagy fő tulajdonos, (a vagyon több mint felének tulajdonosa) magyar állampolgár vagy magyar többségi tulajdonban lévő vállalat, vagy szövetkezet.

A szűkítést részben praktikus megfontolások alapján hajtottuk végre: korábbi kutatásainkat jórészt a vállalatoknak ebben a körében végeztük.<sup>95</sup> Sokkal fontosabb ennél, hogy az így meghatározott vállalkozókör (mint említettük) a teljes vizsgált időszakban létezett. E sajátos *kontinuitás* az illegális gazdaságra is áll, ám abba a körbe az állami szabályozást eleve kikerülő, törvényen kívüli szervezetek és személyek is tartoznak. Az állam szabályozó (és nem bűnüldöző) szerepét így a legális vállalatok körében jobb eséllyel tanulmányozhatjuk.

A tulajdon szerinti csoportosítás segítette a doktori értekezés tárgyát képező *személyek* halmazának meghatározását is. Nem vizsgáljuk a gazdasági döntéshozók *teljes* körét. Jól tudjuk hogy a tulajdon (az idegen munkaerő és javak feletti tartós rendelkezés) *másfajta* ésszerű viselkedéssel jár, mint amikor mások tulajdonát ideiglenesen, díj ellenében használják, vagy amikor valakit a tulajdon működtetésével, esetleg éppen a tulajdon működtetésének felügyeletével bíznak meg. Ezért különbséget tettünk a tulajdonos, a bérlő, az igazgató, valamint a törvények, szabályok betartásáért felelős hivatalnok között, noha tudjuk, hogy erős az átfedés és folyamatos az áramlás csoportjaik között. Az előbbiek értelmében azonban *kutatásunk és az értekezés alanyai közé nem vettük fel a tulajdonnal nem, vagy csak elenyésző mértékben rendelkező igazgatók, és a gazdaság irányításában résztvevő, ám jelentős tulajdonnal ugyancsak nem rendelkező politikusok és hivatalnokok csoportjait.* A hatályos törvényeket rendszeresen megszegő vállalat tulajdonosokat eleve sem vontuk be vizsgálódásunk látóterébe. Meggyőződésünk ugyanis, hogy bármely társadalmi réteg vagy népcsoport viselkedését és történetét kockázatos, sőt esetenként félrevezető a közülük kikerülő bűnözők, bűnszövetségek történetei és cselekedetei alapján jellemezni.

A "kik nem"- kérdések megválaszolása nyomán kimondhatjuk, hogy az értekezés alanyai a *legális magánvállalatok tulajdonosai, akik hazai magánszemélyek, illetve tulajdonos-magánvállalatok résztulajdonosai.* Ennek a még mindig igen sok réteget felölelő körnek azonban további fontos olyan alcsoportjai vannak, amelyeket ebben a kutatásainkban *nem* vizsgáltunk, mert átmenetileg vagy tartósan *nincsenek jelen* az általunk befogott vállalkozókörben. Ilyenek a *potenciális tulajdonosok*, akiknek éppen nincs meghatározó tulajdonrészük magyar vállalatban, de a tulajdonukban levő pénz, vagy a más formában felhalmozott vagyonuk *képessé* teszi őket arra, hogy ilyen tulajdonrészeket szerezzenek. Nem volt tárgya kutatásunknak a számottevő vagyonnal nem rendelkező, de kiterjedt kapcsolataik és ismertségük révén a vállalkozáshoz szükséges *tőkét összegyűjteni, majd befektetni képes pénzügyi közvetítők csoportja sem.*

Az újabb leválasztások után már pontosabban körvonalazható a csoport, amelyre a továbbiakban összpontosítunk: *ők a többségi vagy kizárólagos hazai tulajdonban lévő legális (bejegyzett) kis-, közepes és nagy vállalatoknál irányító pozícióban lévő tulajdonosok, illetve meghatározó tulajdonrésszel és fontos vállalatirányítási beosztással rendelkező résztulajdonosok.*

Az ő körükben keressük majd a vállalkozókat és a vállalkozásokat jellemző stratégiákat. Nem választunk a vállalkozás és a vállalkozó külföldi és hazai definíciói közül – ezeket (átfedéseikkel és eltéréseikkel együtt) egy *meghatározás készlet* elemeinek tekintjük. Az 1948 utáni időszak áttekintése, a magánszektor szereplői viselkedésének leírása során derül majd ki, hogy e készlet mely elemeit használhatjuk a magyar vállalkozások és vállalkozók jellemzésére.

<sup>95</sup> Laki (1998), Laki (1999) Laki-Szalai (2004)

## A tovább élő és a megszakított hagyomány

A szocializmusbeli majd utáni magánszektor nem a semmiből jött létre.<sup>96</sup> A második világháború előtti Magyarországon az iparosok és a kereskedők - főként a falvakban és a kisvárosokban - a mezőgazdaságból is szereztek jövedelmeket. *Diverzifikálták tevékenységüket*: "Jelentős részük néhány hold földdel, szőlővel, gyümölcsösrel, családi házzal, kis kerttel rendelkezett. Megélhetésüket nem egyedül ipari tevékenységükből biztosították. Parasztok és kisiparosok voltak egyszerre. A kisebb községekben a fodrász, cipész, a szabó és más szolgáltató szakmákban a mezőgazdaságból származó jövedelmük meghaladta az iparit."<sup>97</sup> A *tevékenységek ágazatközi diverzifikációjának* más módjait is alkalmazták ebben az időben. Az iparosok egy része kereskedelemmel foglalkozott, főként vásárokon árulták termékeiket. Az állattartó parasztok pedig gyakran fuvarozással egészítették ki jövedelmüket. Növelte a rugalmas alkalmazkodás esélyeit, hogy a paraszti, iparos-paraszti háztartásosban felhalmozott eszközök jelentős része (épületek, gépek, szállítóeszközök, nyersanyagok stb.) ugyanúgy szolgálhatta a személyes fogyasztást, mint a termelést vagy a szolgáltatást. A rugalmasságot tovább fokozta, ha a piacra szánt végterméket a háztartásban is elfogyaszthatták.

A kockázatviselő képességet a kisvállalatok tulajdonosai, a piacolók egyéb bevételei is befolyásolták. A tevékenységek váltását, a zsugorítást vagy a terjeszkedést könnyítette, ha a család egyes tagjai különböző ágazatokhoz tartozó vállalatoknál vagy nagy szervezeteknél dolgoztak. Különösen az állami alkalmazottak, hivatalnokok, tanítók, vasutasok, tűzoltók és az állami (és egyes magán) nagybirtokok alkalmazottainak esetében a kockázatcsökkentés, a kiegyenlítés igen fontos eszközei voltak a főállásban szerzett biztos jövedelem és a beosztással járó kedvezmények. Az "állami emberek" a kiegészítő gazdaságaikban, illetményföldjeiken, kertjükben, istállóikban, a családi ház melléképületeiben termelt mezőgazdasági termékeket (gyümölcsöt, baromfit stb.) adták el a felvásárlóknak, vagy a helyi piacon. Mivel jövedelmeik meghatározó része a nagy állami vagy magánvállalattól, szervezettől származott, akkor sem kerültek bajba, ha szüneteltették a magánvállalkozást.

Az *üzemléte* is befolyásolhatta a kiegészítő tevékenység sikerének esélyeit. Minden egyebet azonosnak véve egy (nehezen meghatározható) nagyság elérése után, különösen, ha valamely termék gyártására, szolgáltatás nyújtására specializálódtak (célgépekkel vagy speciális épületekben dolgoztak stb.), mind nehezebb, költségesebb volt tevékenységet (ágazatot) váltani vagy szüneteltetni.

A vállalkozási és üzemformák, e sajátos *újítások* - terjedésének sebességét a piactudás elsősorban az új technika ismerete, működtetésének képessége - a szaktudás - terjedési sebessége határozza meg.<sup>98</sup> Minél több ponton, minél sűrűbb kapcsolati hálón lehet bekapcsolódni az új ismeret megszerzésébe, annál nagyobb terjedési sebességgel számolhatunk. Az alkalmazkodás és kockázatcsökkentés itt bemutatott módszereit nagy társadalmi csoportok (falusi iparosok, fuvarozó, vásároló parasztok, a posta, a vasút, a tűzoltóság alkalmazottai, állami kishivatalnokok, uradalmi cselédek) ismerték a kommunista hatalomátvétel előtti Magyarországon. Ahhoz kellő számban, hogy a szocializmus egészen más körülményei között sok helyen, sokan tanulhassák, ellessék őket, és így viszonylag gyorsan széles körben cselekvési mintává válhassanak.

Míg a szocialista rendszer hosszú évtizedeiben fennmaradt, kizárólag kis- és törpevállalatokból állt magánszektorban valamilyen formában tovább élhettek ezek a

---

<sup>96</sup> Tahy (1941)

<sup>97</sup> Gervai (1965) 38. oldal.

<sup>98</sup> Jánossy (1966)

hagyományok, a modern bankvezetés, a nagy magánvállalatok, a részvénytársaságok tulajdonlásának és vezetésének tudása a modern kapitalizmus intézményrendszerének túlnyomó részével együtt, nem hasznosult, hanem *elpusztult* a szocializmus évtizedeiben.<sup>99</sup> A kommunista berendezkedés *megszakította* a kapitalista nagyvállalat, vállalkozás hagyományát, hiszen a hajdani nagytőkének, nagybirtoknak az írmagját is kiirtotta.

A háború előtti tőkés-földbirtokos osztály gazdasági hatalmának és befolyásának erős megnyirbálása, majd tulajdonának a negyvenes évek végén kiépült proletárdiktatúra államosítási intézkedései révén való teljes felszámolása csak a kezdet volt. Az ötvenes évek koncepciók pereit, a kitelepítések, az úgynevezett "osztályidegenekre" vonatkozó foglalkoztatási tilalmak, a gyermekek egyetemi továbbtanulásának megakadályozása és más nyers intézkedések rövid idő alatt kiteljesítették a folyamatot, és végképp megszüntették a csoport (akár rejtett) társadalmi-politikai fennmaradásának és reprodukciójának mindennemű lételemét.<sup>100</sup>

Az érintett körbe tartozók itthon maradt családtagjainak az új társadalmi struktúrában elfoglalt pozícióját később valamelyest javította, hogy otthonról hozott kultúrájuk, készségeik, tudásuk egy része (nyelvtudás, mérnöki, irányítási tapasztalatok) később, a hatvanas évektől a rendszer számára hasznosíthatónak bizonyult. Nemcsak konvertálható tudásuk, de kapcsolataik is hozzájárultak ahhoz, hogy a forradalom leverése utáni "konszolidáció" folyamatában elhagyhatták a fizikai munka világában korábban nekik szánt állásokat. A réteg *kollektív kultúrája*, a nagy magánvállalatok, kereskedelmi bankok és földbirtokok nyereséges működtetésében, piaci részesedésének növelésében szerzett *tudásuk és tapasztalatuk* azonban a szocialista rendszerben haszontalannak bizonyult, majd lassan el is enyészett.<sup>101</sup>

## SZOCIALIZMUS

### A magántulajdon radikális felszámolása

A szocialista rendszerben a magánvállalkozáshoz szükséges tudás nem a reformok *tervezett* mellékterméke, hiszen a szocializmusbeli reformok készítőinek nem volt, nem is lehetett célja a magángazdaság fejlesztése, súlyának növelése. Egy ilyen fejlemény alapjaiban átírta volna a szocializmus genetikai kódját,<sup>102</sup> a köztulajdonon alapuló, osztály nélküli társadalom tervét. A magyar kommunista vezetők is jól megtanulták *Lenin* híres szavait a kisüzemi termelésről, amely "minden nap minden órájában, magától és tömegméretekben szüli a kapitalizmust és a burzsoáziát".<sup>103</sup> Államosítási kampányokkal, illetve a termelő szövetkezetek erőszakos szervezésével igyekeztek - már a kommunista hatalomátvétel előtt, de főként után - növelni az úgynevezett szocialista tulajdon, a szocialista szektor részarányát a gazdaságban. A bányák, a nagybankok, a stratégiai nagyvállalatok háború utáni államosítását ezért követte 1949-1950-ben a kis- és középvállalatok, a nagy-, és kiskereskedések, a vendéglők állami tulajdonba vétele, majd a kisiparosok ipari szövetkezetekbe "tömörítése" az ötvenes évek elején.<sup>104</sup>

<sup>99</sup> Lengyel Gy, (1989)

<sup>100</sup> Lengyel (1989), Pető - Szakács (1985) 76-83., illetve 95-104. oldal.

<sup>101</sup> A magyar kapitalizmus legendás alakjai élet- és vállalkozástörténetének kutatása a múlt század nyolcvanas-kilencvenes éveiben kapott új lendületet. Lásd többek között Bácskai (1989), Halmos (1987), Gyáni-Kövér (1998), illetve Sebők. szerk. (2004)

<sup>102</sup> Kornai (1993)

<sup>103</sup> Lenin (1920)

<sup>104</sup> Pető-Szakács (1985)



A nagyszabású társadalomalakító terveknek megfelelően a legális magánipar és kereskedelem visszaszorítására, majd megszüntetésére a hátrányok és korlátozások átfogó rendszerét építették ki. Akit az akkor igen tekintélyes, évi 50 ezer forint bruttó jövedelem felett 70%-os elvonást tartalmazó adók sem riasztottak el az engedélyezett magánművelőszőlőstől, annak számos korlátozással kellett számolnia. A kisiparos csak annyi munkavállalót foglalkoztathatott, amennyi 1950 október 1-én nála alkalmazásban állott.<sup>105</sup> "Az építő kisiparosokat korlátozta még az 5535/1951.O.M.B. sz. utasítás is, amely szerint az „építőiparban szakmunkást foglalkoztatni nem lehet.”<sup>106</sup>

Ekkor vezették be az igénylések *anyagkiutalás* rendszerét. A kisiparos nem vásárolhatott közvetlenül a gyártótól, hanem "Az indokolt anyagigénylést a kisiparos a KIOSZ központosítottához adta le, ezt a központosított szervezet véleményükkel továbbították a KIOSZ országos központosítottához. Innen az igények összesítve elbírálás céljából a könnyűipari minisztériumhoz kerültek. Az elfogadott anyagkereteket ismét a KIOSZ központosítottja kapta meg, amely szervezetein keresztül anyagutalvány formájában eljuttatta a kisiparosokhoz."<sup>107</sup> Általános jellegű korlátozásnak tekinthető a 103/1950.M.T. sz. rendeletnek az az intézkedése is, amely szerint a kisiparos a gazdálkodás alá vont anyagokból csak annyit tarthat raktáron, amennyit egy hónap alatt fel tud dolgozni."<sup>108</sup> A magánvállalkozókat a *diszkriminatív árak* is sújtották: "a kisiparos a termékének előállításához, szolgáltatásának nyújtásához szükséges anyagot, árut csak fogyasztói áron szerezhetheti be."<sup>109</sup> Az értékesítési *piacokra lépést is korlátozták*: "A kisiparos termékeit telephelyén hozhatja forgalomba...A kisiparos telephelyén kívül más községben csak meghívás alapján végezhet munkát."<sup>110</sup>

Az adók, a korlátozások (és nem egyszer a nyílt erőszak) megtették hatásukat: a kisiparosok túlnyomó részét sikerült rövid idő alatt az ipari szövetkezetekbe terelni<sup>111</sup> és a kiskereskedők boltjait, a magánvendéglőket állami vállalatok üzemegeivé vagy raktáraivá alakítani.

Ám a falu, a parasztság ellenállása nagyobb volt a vártnál. A parasztok túlnyomó többsége nem akart belépni az erősen propagált mezőgazdasági termelőszövetkezetekbe, de a jövő bizonytalanságai, a növekvő kockázat miatt kerültek, halasztották termelésnövelő vagy korszerűsítő beruházásaikat, csökkentették a magángazdaságok termelését is. (főként az állattartást). A visszafogásra az állam szigorú, adminisztratív intézkedésekkel válaszolt. Mind részletesebben írták elő például az államnak kötelezően beszolgáltatandó termékek volumenét. A nem teljesítőket tömegesen megbüntették, gyakran börtönbe zárták.<sup>112</sup>

A termelés csökkentése, a beruházások halasztása nem rontotta a parasztgazdaságok versenyképességét. Nagy többségük így is gond nélkül és haszonnal tudta értékesíteni termékeit és szolgáltatásait a hiánypiacokon. Kényelmes piaci helyzetüket az is magyarázta, hogy az új mezőgazdasági nagyüzemek rossz hatékonysággal működtek. "Az állami gazdaságok és szövetkezetek terméseredményei kukoricából, napraforgóból, burgonyából, cukorrépából, lucernából, esetenként búzából olykor 15-20-50 százalékkal elmaradtak az egyéni gazdaságokétól."<sup>113</sup> A kommunista hatalomátvétel után megkezdődött ugyanis a parasztok tömeges bekényszerítése a termelőszövetkezetekbe, hivatalos nevén a mezőgazdaság szocialista átalakítása is. 1953-ban már az állami-szövetkezeti szektorhoz

---

<sup>105</sup> Gervai (1960)

<sup>106</sup> Gervai (1960) 302. oldal

<sup>107</sup> Gervai (1960) 201. oldal

<sup>108</sup> Gervai (1960) 302. oldal

<sup>109</sup> Gervai (1960) 302-303. oldal

<sup>110</sup> Gervai (1960) 299. oldal

<sup>111</sup> Tellér (1973)

<sup>112</sup> Pető-Szakács (1985), Magyar (1986)

<sup>113</sup> Pető-Szakács (1985) 211. oldal

tartozott a szántóterület 40,6%-a.<sup>114</sup> Nemcsak létrehozásuk, de hatékonyságuk növelése is jelentős (nem tervezett) pótlólagos beruházásokat igényelt.<sup>115</sup> Sokba került az elnyomó, és a begyűjtő szervezetek fenntartása is.

## Az első reform

Mindez még egyezett a tervvel. Az azonban már nem, hogy a gyorsan kiépülő új gazdasági-társadalmi rendszer hamarosan súlyos működési zavarokat mutatott. A termelési és fogyasztási cikkek tartós hiánya,<sup>116</sup> a vállalatok közötti kapcsolatok tömeges zavarai, a termékek és szolgáltatások romló minősége,<sup>117</sup> a munkafegyelem lazulása, az innovációk számának rohamos csökkenése *nem várt* kellemetlen kísérő jelenségei voltak a szocializmus építésének. A kedvezőtlen jelenségek hatását erősítette, terjedésüket gyorsította a nehézipar fejlesztését, a gyors gazdasági növekedést erőltető voluntarista gazdaságpolitika.<sup>118</sup>

A kommunista vezetők jobb esetben a dolgozók még nem eléggé fejlett öntudatára, a káderek tudás- és tapasztalathiányára, rosszabb esetben a szocializmus ellenségeinek aknamunkájára vezették vissza az ilyen jelenségeket.

Ugyanezzel magyarázták a lakosság tömeges *válaszreakcióit* is. Az áruk és szolgáltatások hiánya és rossz minősége miatt ugyanis tovább éltek, illetve újra terjedtek a háború és az újjáépítés idején széles körben ismert, a rendkívüli helyzetek túlélését segítő, de az öntudatos szocialista ember viselkedési kódexébe nem illő technikák. Ebbe a körbe tartozott a termékek, a szolgáltatások *közvetlen cseréje* és az *önellátás*. A szocializmus feltételei között a szigorú büntetések ellenére gyorsan népszerűvé vált a korábban ritka *fuszítás* is - amikor a munkavállaló engedély nélkül használta a munkaadó (esetünkben az állami vállalat) termelőeszközeit, berendezéseit termékek, szolgáltatások előállítására. A fusziban előállított, máskor lopott, csempészett, a hivatalos kereskedelemtől illegálisan, feláron megvett termékek *engedély nélküli (igen kockázatos) kereskedelme* (a kor szóhasználatával, a feketézés) is gyorsan terjedt.

A növekvő társadalmi elégedetlenség, a költséges adminisztratív, elnyomó intézkedések hatástalansága láttán - persze csak *Sztálin* halála után - mind több kommunista vezető, szakember jutott arra a következtetésre, hogy a rendszer teljesítményének javításához nem az emberek magatartását és gondolkodását kell átalakítani, hanem a gazdaságirányítási rendszert, *a gazdasági mechanizmust*.<sup>119</sup>

Az átalakítók, a kor naiv reformerei<sup>120</sup> ismerték (jórészt vallották is) a szocializmus genetikai kódját, és nem akarták visszaállítani a magántulajdon meghatározó szerepét, vagy növelni a súlyát a gazdaságban. A reform fő terepének a szocialista szektort tartották. Hitték, hogy az állami-nagyszövetkezeti tulajdon dominálta gazdaságban is lehetséges az állami vállalatok, szövetkezetek közötti gazdasági verseny. Feltételezték, hogy a verseny hatására javul majd a vállalatok teljesítménye, megszűnik az áruhiány, javul a termékek és szolgáltatások minősége, nő az újjátérőkedv a gazdaságban.<sup>121</sup>

A reformerek először 1953-ban, a *Nagy Imre* miniszterelnök által meghirdetett *új szakaszban* jutottak hatalomhoz és befolyáshoz. Fordulatot akartak végrehajtani a gazdaságpolitikában, javítani próbálták a gazdaságirányítás hatékonyságát. Eközben *tűrelmet* hirdettek és

<sup>114</sup> Pető-Szakács (1985) 188. oldal

<sup>115</sup> Donáth (1977)

<sup>116</sup> Kornai (1956) (1980)

<sup>117</sup> Bródy (1954)

<sup>118</sup> Ungvárszky (1989)

<sup>119</sup> Péter (1954) (1955) Kornai (1957)

<sup>120</sup> A fogalom forrása: Kornai (1993b)

<sup>121</sup> Szamuely (1986) Kornai (1993b)

tanúsítottak a legális magángazdasággal szemben. Felfogásuk szerint erre a szektorra addig mindenképpen szükség van, amíg a reformok hatására nem javul kellő mértékben az állami-szövetkezeti szektor teljesítménye. E szemlélet jegyében nemcsak leállították az erőszakos szervezést, de ki is lehetett lépni a szövetkezetekből. Ezzel egyidejűleg csökkentek a magánparaszti gazdaságok beadási kötelezettségei is.<sup>122</sup>

Az új gazdaságpolitika kedvezően hatott a magániparra is. Megkönnyítették az iparendedélyek kiadását, csökkentek az adók. A kedvező hatás hamarosan jelentkezett: "míg az önálló ipari, építőipari, és szolgáltatóipari magánkisiparosok száma az 1949. évi 200 ezerről 1951-re 100 ezerre, majd 1953-ra 43 ezerre zuhant, addig 1954-ben már 83 ezer, 1955-ben pedig közel 105 ezer kisiparos működött." <sup>123</sup>

Az illegális magángazdaság, a szocialista szektoron kívüli tevékenységek terjedése a reformerek számára *nem rendészeti kérdés, hanem jelzés volt a legális gazdaság, főként a szocialista szektor zavarairól. Nem üldözték, inkább integrálni, a szocialista szektor részévé szerették volna tenni az ilyen tevékenységeket.*

Az új szakasznak az integrálást szolgáló találmánya a *gebin*, ami szerződés a magánbérelő és az állami vállalat között vendéglők, boltok működtetésére. A bérbe adó állami vállalat tulajdonában maradnak a termelőeszközök. A bérelő, "a gebines" a vállalat alkalmazottja. A bérbevett "üzemegység" azonban nem a vállalati terv, hanem a bérelő *önálló döntései* alapján működik. Ő dönt a beszerzési forrásokról, a bemenők mennyiségéről és szerkezetéről, beleértve az alkalmazottak számát, bérezését is. A gebines határozza meg a kínálat nagyságát, szerkezetét is. A bérleti időben kötelezettséget vállal arra, hogy a bevétel és a nyereség egy részét befizeti a vállalati központnak.

*A gebin talán az első olyan intézményi újítás, ami a genetikai kód, azaz a tulajdonviszonyok változtatása nélkül, a szocialista szektoron belül tette lehetővé a magánvállalkozást.* Hamarosan kiderült, hogy a gebin nem elszigetelt eset: "A magyar reform jellemző vonása, hogy olyan vegyes formákkal kísérletezünk, amelyek az állami tulajdont magántevékenységgel vagy magántulajdonnal kombinálják."<sup>124</sup>

Egy ekkor bevezetett másik vegyes forma, a mezőgazdasági szövetkezetek tagjainak *háztáji gazdasága*. A háztájit a múlt század húszas éveiben, a Szovjetunióban "találták fel". A szövetkezetek 1935-ös "sztálini" minta alapszabályzata már kötelezően előírta a háztáji föld kiadását.<sup>125</sup> A háztáji gazdaságban a föld vagy a szövetkezet tulajdona, vagy a szövetkezet által, használt, közösbe vitt magántulajdon. A háztájiban termelt termények, termesztett állatok mennyiségéről, összetételéről, felhasználásáról, értékesítéséről a művelő-használó család dönt.

1953 előtt csak az úgynevezett termelőszövetkezeti csoportokban volt mód a háztáji gazdálkodásra. A fejlettebb formában, a termelőszövetkezetekben, "A közös gazdaságokkal összeegyeztethetetlennek tartották a szövetkezeti tagok egyéni háztáji gazdálkodását. 1953 után a gazdasági vezetés elismeri, hogy a termelőszövetkezetek mellett létezhetnek háztáji gazdaságok, de csak mint a *parasztság önellátását* segítő forma."<sup>126</sup> Az új szakasz politikusai ezzel az intézményi újítással úgy kerülték ki a genetikai kódot, hogy előírták: a háztáji "Létrejöttének, a háztáji gazdálkodás folytatásának is előfeltétele a szövetkezeti tagság" továbbá "az is, hogy a tag meghatározott mennyiségű munkát végezzen a közös gazdaságban."<sup>127</sup> Donáth Ferenc szerint a háztáji gazdaság "mindenek előtt természetbeni

---

<sup>122</sup> Pető-Szakács (1985)

<sup>123</sup> Gervai (1965) 67. oldal

<sup>124</sup> Kornai (1987) 229. oldal

<sup>125</sup> Donáth (1977)

<sup>126</sup> Ungvárszky (1989) 152. oldal

<sup>127</sup> Donáth (1977) 122. oldal.

juttatás, a munkadíj természetbeni része"<sup>128</sup> - amit azzal indokol, hogy sok helyen a szövetkezet pénzt vagy terményt adott föld helyett a tagnak. Ennyiben a háztáji a feudális-félfeudális nagybirtok és a birtokon lakó és dolgozó cselédek közötti munkaszerződés felújítása: "jogi formájában a háztáji gazdaság a nagybirtoki cselédek illetményföldjére alapozott gazdaságra hasonlít..."<sup>129</sup> Donáth nem vette észre - vagy nem akarta észrevenni - a háztájiban rejlő *másik* lehetőséget, azt, hogy a föld itt nem elsősorban munkadíj-elem, hanem termelési tényező, ami munkával és tőkével kombinálva a magánvállalkozás része lehet.

## Ellenreform és forradalom

A türelemmel és integrálási szándékkal jellemezhető reformokat rendre felváltották a represszió és a visszaszorítás időszakai.<sup>130</sup> 1955-ben újból a dogmatikusok kerültek többségbe a pártvezetésben. *Rákosi Mátyás* lett az ország első embere. Újra hozzáláttak a termelőszövetkezetek erőszakos szervezéséhez, visszaállították a beszolgáltatási rendszert: "A kisiparosok és kiskereskedők terheit is szaporították, ugyancsak az elviselhető feletti mértékig. Emiatt - főleg falun - sokan adták vissza az iparengedélyt."<sup>131</sup>

A magántevékenységeket elnyomó újabb időszak azonban nem tartott sokáig. A Szovjetunió Kommunista Pártjának 1956 februárjában tartott híres XX. Kongresszusa után a változás és reform hívei kerültek többségbe a vezető testületekben. Ez elbizonytalanította a "kemény vonal" itthoni képviselőit - újból lehetett reformterveket kovácsolni és vitatni.<sup>132</sup> A gazdaságpolitikáról, a gazdaságirányítási rendszer reformjáról folyó viták ekkor is főként az állami-szövetkezeti szektor hatékonyabbá tételéről folytak. A magánszektor *időleges* feltámasztásáról, fejlesztéséről főként a kényszerrel és terrorral alakított mezőgazdasági szövetkezetek további sorsával kapcsolatban esett szó. Az akkori reformerek dilemmáit jól illusztrálja *Nagy Tamás* álláspontja: "...a kisparaszti gazdaságokra nem jellemző a bővített újratermelés, az, hogy nem jellemző, még nem jelenti azt, hogy nem képesek. Képesek bizonyos határok között. A termelésnek ehhez a bővítéséhez kedvező feltételek kellene. Ez nem lesz a termelés rendszeres bővülése, de el lehet érni azt, hogy a paraszti gazdaságok egy része bővített újratermelést folytasson, ha kedvező körülmények közé kerül. Ez elválaszthatatlan a mezőgazdaság kollektivizálásának kérdésétől. Amennyire helytelen volna valamiféle kisparaszti utópiába esni és azt hinni, hogy a mezőgazdasági termelés nagyarányú fellendülését, problémái megoldását meg lehet találni a kisparaszti gazdaságok talaján, ugyanolyan, talán adott pillanatban még nagyobb veszéllyel járó felfogás azt hinni, hogy a mezőgazdaság kollektivizálásával kapcsolatosan az egyéni parasztgazdaságok fejlődési lehetőségei számunkra nem döntően fontos kérdések."<sup>133</sup>

Az 1956-os forradalom napjaiban fellépő új politikai erők sem szorgalmazták a magánszektor korábbi szerepének helyreállítását: "A különböző nyilatkozatokból azonban kitűnt, hogy az alapvető termelőeszközök tulajdonlása terén döntő változást nem tekintett reálisnak egyetlen számottevő politikai párt vagy csoport sem."<sup>134</sup> A mai szemmel nézve főként baloldali, kollektivisták és harmadik utas ideológiákat követő forradalmárok, különösen a munkástanács mozgalom résztvevői, elsősorban a kollektív tulajdon hatékonyabb formáit keresték, a munkás önigazgatást támogatták.<sup>135</sup> A forradalom napjaiban azonban sokan úgy gondolták, hogy a formálódó új politikai rendszer nem lesz ellenséges a magánvállalkozókkal szemben:

<sup>128</sup> Donáth (1977) 122. oldal

<sup>129</sup> Juhász (1982) 118. oldal

<sup>130</sup> Ungvárszky (1989)

<sup>131</sup> Pető-Szakács (1985) 280. oldal

<sup>132</sup> A Petőfi kör vitái I. (1989)

<sup>133</sup> A Petőfi kör... (1989) 73. oldal

<sup>134</sup> Pető-Szakács (1985) 293. oldal

<sup>135</sup> Lomax (1989), Szalai E. (1993)

"a törvényesség meglazult, a tanácsoknál alakult 'Forradalmi Bizottságok' osztogatták az iparigazolványokat."<sup>136</sup>

### **Az 1957-es reformlépések**

A forradalmat követő restauráció és megtorlás<sup>137</sup> első hónapjaiban is folytatódott a magángazdaság fellendülése. A Kádár-kormány és a visszaépülő párt- és állami apparátus 1957 első felében nem a magánszektor visszaszorítására, hanem a fejlesztésére és integrálására törekedett. Gyorsították és egyszerűsítették az iparendélyek kiadását. "A kormány (1957 L.M.) január 26-án határozatot hozott a magánkisipar fejlesztéséről, s ebben többek között kimondta az érvényes adókulcsok 20 százalékos csökkentését, valamint a hivatalostól eltérő kalkulációs ármegállapítást a 1946-os rezszi- és haszonkulcsok visszaállításával. Lehetővé tette a kisiparosok közületi munkavállalását, nyilvános pályázati alapon biztosította - az állami szektorral azonos áron - az anyagellátást, továbbá módosította az export tevékenységüket akadályozó jogszabályokat. Egy hónappal később a kisipari adócsökkentést a magán-kiskereskedőkre és az önálló szellemi foglalkozásúakra is kiterjesztették."<sup>138</sup>

Jelentős könnyítéseket vezettek be az adózásban is. Az új kormány megszüntette az alkalmazotti különadót, továbbá kimondták, hogy "a magánkisiparosok adóelőlegét és végleges adóját 1957 január 1-től az adótételek átlagosan 20%-os csökkentésével...kell megállapítani."<sup>139</sup>

Újból ösztönözték az állami tulajdon és a magánérdekeltség összekapcsolását is. Ezt szolgálta "a Gazdasági Bizottság döntése is 1957 február 1-én, az állami boltok egy részének bérbeadásáról. Az állami kiskereskedelem és vendéglátóipar 'vállalati gazdálkodás keretében nagy nehézségekkel' üzemeltethető egységeit eszerint magánosoknak adnák bérbe."<sup>140</sup>

A forradalom első napjaiban eltörölték a kötelező beszolgáltatást, és ezt az intézményt a forradalom ellenfelei sem állították vissza. A kormány a magánparaszti gazdaságok tartós és tömeges fennmaradását ígérte. A mezőgazdasági szövetkezetek életében pedig újból fontos szerepet kaptak a háztáji gazdaságok.

A politikai megtorlást a magángazdaság korlátozott kiterjesztésével kombináló új vezetés elsősorban a gazdasági visszaesés okozta munkanélküliség és az ezt kísérő feszültségek enyhítését remélte a magánvállalatoktól: például "az államapparátus racionalizálása következtében a létszámfeletti egy részét a magánkisipar felé irányították."<sup>141</sup>

A gazdasági visszaesést azonban nem várt gyors fellendülés, helyreállítási periódus követte.<sup>142</sup> Már 1957 második felében a szocializmusban szokásos túlkereslet jelei mutatkoztak a munkaerőpiacon. A gazdasági fellendülés esélyeit növelte a szocialista országok által 1957 közepén nyújtott jelentős devizahitel is.<sup>143</sup>

### **Ellenreform és kollektivizálás**

A gazdaság javuló teljesítménye főként a reformok ellenzőinek szolgáltatott érveket. 1957 második felében, összehangolt, a pártközpontból vezérelt támadás indult a reformokat tervező

---

<sup>136</sup> Gervai (1960) 233. oldal

<sup>137</sup> Kis (1988)

<sup>138</sup> Berend (1988) 100. oldal

<sup>139</sup> Gervai (1960) 218. oldal

<sup>140</sup> Berend (1988) 100. oldal

<sup>141</sup> Gervai (1960) 99. oldal

<sup>142</sup> Jánossy (1966) 82-83. oldal

<sup>143</sup> Berend (1988) 118. oldal

szakemberek, az úgynevezett gazdasági revizionisták ellen.<sup>144</sup> Ezzel egy időben a kisipar a felesleges munkaerő hasznos felszívójából az állami ipar kiküszöbölendő versenytársa lett: "Politikai és gazdasági életünk gyors konszolidálásával 1957 szeptemberében lezárult a kisiparos létszámemelkedés, megszűntek a konjunkturális lehetőségek. Az állami és szövetkezeti ipar ízléses, jó és olcsó termékeivel már nagyrészt kielégítette az igényeket. Megindult a visszavándorlás a kisiparból az állami és a szövetkezeti termelésbe, s ezzel egyidejűleg a spekulánsok szinte egyenkénti felszámolása."<sup>145</sup> Ugyancsak *Gervai Béla* említi, hogy "Míg 1957 januárban 5791 iparjogosítványt adtak ki, addig 1958 januárban 1129-et. A spekuláció elleni harc eredményeként 1958 januártól december 31-ig 1888 iparjogosítványt vontak meg."<sup>146</sup>

A reform ellenzői nem akarták megismételni az 1949-1952-es időszak hibáit. Nem törekedtek a magánkisipar és kiskereskedelem felszámolására. Terveik szerint a *magánszektor hasznos kiegészítője lesz az állami szektornak*. Kitölti azokat a piaci réseket, ahol az állami és a szövetkezeti vállalatok még nem képesek hatékonyan tevékenykedni. A kisipar olyan szolgáltatásokat nyújt, elsősorban a kisebb falvakban vagy olyan (egyedi, kézműipari) termékeket állít elő, amire a nagyobb vállalatok csak nehezen, drágábban lennének képesek. Az 1958-ban kezdődött újabb reformellenes időszakban a központi gazdasági vezetés ezért elsősorban a szektorok között, a szűkös erőforrásokért (importanyagok, munkaerő) folyó *verseny kiküszöbölésére* törekedett. Egyes iparágakban korlátozták, nehezebb feltételekhez kötötték az iparigazolványok kiadását. "Az iparigazolványok kiadásának korlátozását főleg anyaggazdálkodási okok tették szükségessé. Egyes importanyagok (vegyszer, műanyag stb.) kismértékben állnak rendelkezésre. Nem volna helyes ilyen anyagot feldolgozó kisiparosok számát indokolatlanul növelni." A szabály alól kivétel az állami javító-szolgáltató ipar által került, vagy még el nem ért falusi térség: "Általános elv, hogy a falvak iparosai - különösen ott, ahol a szocialista szektor nem működik - nagyobb mennyiségű anyagot kapjanak, mint a városban dolgozók."<sup>147</sup>

A munkaerőért folyó verseny korlátozását szolgálta, hogy "Nem lehet iparjogosítványt kiadni annak, aki alkalmazásban áll..."<sup>148</sup> Azért sem mehetett jelentős számú munkaerő a magángazdaságba, mert korlátozták a kisiparosoknál dolgozók létszámát, és ezzel a magánvállalatok növekedését: "A segítő családtagok, a munkavállalók és az ipari tanulók létszáma összesen a 9 főt nem haladhatja meg."<sup>149</sup>

A kisipar és kiskereskedelem korlátozásával egy időben, 1958 második felében, immár harmadszorra, kezdtek hozzá a mezőgazdasági *termelőszövetkezetek tömeges szervezéséhez*. Most sem a gazdaságossági, hanem a politika-ideológiai megfontolások befolyásolták a döntést: "A nagyüzemek, ezen belül is főleg az állami üzemek hozama, illetve termelési eredménye túlnyomórészt ekkor is csak a korábbi külterjes ágakban (leginkább a gabonatermelésben) állta a magánüzemek zömének eredményeivel a versenyt. Azokban a kultúrákban azonban, amelyekben a legfőbb termelési tényező változatlanul a szorgalom, az emberi munka maradt (a föld, az állatok és az időjárás mellett) a magánüzemek - általában hátrányosabb gazdasági helyzetük ellenére - fölényben maradtak."<sup>150</sup> Akár a szovjet birodalom ekkor kibontakozódó gyorsítási stratégiája,<sup>151</sup> akár a *Kornai János* említette genetikai kód volt azt ok, a mezőgazdasági politika gyökeres fordulatot vett. 1958 decemberében az MSZMP KB ülésén "határozatban mondták ki a kollektivizálás meggyorsításának szükségességét:

<sup>144</sup> Szamuely (1986)

<sup>145</sup> Gervai (1960) 100. oldal

<sup>146</sup> Gervai (1960) 103. oldal

<sup>147</sup> Gervai (1960) 205. oldal

<sup>148</sup> Gervai (1960) 298. oldal

<sup>149</sup> Gervai (1960) 299. oldal

<sup>150</sup> Pető - Szakács (1985) 439. oldal

<sup>151</sup> Ungvárszky (1989), Pető-Szakács (1985)

viisszamenőleg taktikainak minősítettek számos addigi megnyilatkozást és intézkedést, többek között azt az elvet is, hogy a parasztság szabadon választhatja meg gazdálkodásának módját.<sup>152</sup>

A magángazdaságok adóterheinek növelése, a föld adásvételének korlátozása, az intenzív agitáció, a lelki és esetenként a fizikai terror megtette hatását. Alig három év alatt gyökeresen megváltoztak a tulajdonviszonyok a mezőgazdaságban: "1958-ban az egyéni gazdaságok összes területe 8,2, szántóterülete 6,6 millió katasztrális holdat tett ki. 1962-ben viszont a tsz-ek összterülete közelítette meg a 9,4, illetve szántója lépte túl a 6,7 millió katasztrális holdat. Ugyanakkor, míg 1958-ban az összes mezőgazdasági foglalkoztatott 79 százaléka dolgozott a magángazdaságban, addig 1962-ben már 75%-uk termelőszövetkezetekbe tömörült."<sup>153</sup>

Máig vitatott kérdés, miért tört meg a parasztság ellenállása, mi volt az oka annak, hogy a korábbinál kisebb kényszer hatására tömegesen hagytak fel a magángazdálkodással. Tárgyunk szempontjából figyelemre méltó *Pető Iván* és *Szakács Sándor* érvelése: "A szervezés ilyen gyors eredményeiben a döntő szerepet minden bizonnyal önmagában a kollektivizálás kampányszerű újrakezdése játszotta. Ez mintegy utólag igazolta a parasztság korábbi...bizalmatlanságát és megerősítette azt a vélekedést, miszerint az egyéni gazdálkodást mindig csak átmenetileg engedik. Az 1945-1948, majd az 1953-1954. évek után ezúttal már harmadszor igazolódott ez a nézet, s ez a gazdálkodók jelentős részét minden érvnél világosabban meggyőzte arról, hogy szándékától függetlenül a tsz-eké a jövő."<sup>154</sup>

A mezőgazdaság kollektivizálása jelentősen befolyásolta az iparban, a szolgáltatásokban és a kereskedelemben tevékenykedő kisiparosok és kiskereskedők helyzetét is. A falusi kisiparosok egy része - főként a mezőgazdaság inputjait előállítók - belépett a termelőszövetkezetekbe. Mások, akik korábban is csak időalapjuk egy részében folytattak ipari tevékenységet, kiegészítő mezőgazdasági tevékenység nélkül kevés jövedelemhez jutottak, ezért felhagytak a kisiparral, és a városi nagyiparban vállaltak munkát.

A városokban, az iparban, a szolgáltatásokban és a kiskereskedelemben ekkor nem terveztek tömeges szövetkezetesítést. Tudatták azonban a kisiparosokkal és a kereskedőkkel, hogy vállalkozásaik fennmaradása elsősorban az állami-szövetkezeti szektor teljesítményének a függvénye. A kisiparért akkoriban felelős hivatalnok értelmezése szerint "Az MSZMP gazdaságpolitikájában a magánkisipar helyét és szerepét úgy határozta meg, hogy működésük terjedelmének határát a gazdasági verseny szabja meg. Amilyen mértékben előrenyomul a szocialista ipar a lakossági szükségletek kielégítésében, úgy szorul háttérbe a magánkisipar. Amíg azonban a szocialista szektorok nem látják el jobban az ilyen igényeket, a törvényes keretek között zavartalanul működhetnek kisiparosok."<sup>155</sup> Nem sarkallta hosszú távú üzletpolitika kialakítására a magániparosokat és kereskedőket *Kádár János* sem, aki pártkongresszusi beszédében így tervezte jövőjüket: "A párt arra törekszik, hogy a kispolgárságot meggyőző szóval, ideológiailag és politikailag átnevelje és számára is elfogadható módon, egyéni boldogulását és gyermekei jövőjét biztosítva, a szocializmus útjára vezesse."<sup>156</sup>

A gazdasági-politikai környezet e változásainak hatására több éven keresztül csökkent a magánipar és kereskedelem teljesítménye. A magánkisiparban foglalkoztatottak létszáma 1957-ben még 152 ezer, 1963-ban már csak 66 ezer fő volt.<sup>157</sup> A magánkisipar forgalma az 1957. évi 6.64 milliárdról 1963-ban 4.1 milliárd forintra esett.<sup>158</sup> Nemcsak a folyó termelés

<sup>152</sup> Pető-Szakács (1985) 441. oldal

<sup>153</sup> Pető - Szakács (1985) 445. oldal

<sup>154</sup> Pető-Szakács (1985) 445. oldal

<sup>155</sup> Gervai (1965) 361. oldal.

<sup>156</sup> Kádár (1962) 65. oldal

<sup>157</sup> Gervai (1965) 306. oldal

<sup>158</sup> Gervai (1965) 310. oldal

csökkent, de a kisiparosok beruházási aktivitása is. A magánkisiparosok által - elsősorban beruházásra - felvett kölcsönök összege 1957-ben 21,1, 1961-ben már csak 9,3 millió forint volt. A beruházási kedv csökkenését többek között a kisiparosság elöregedése magyarázza: 1957-ben a kisiparosok 15,9%, 1960-ban már 21,1 % volt hatvan éves vagy idősebb.<sup>159</sup> Az elöregedés - akár a beruházás-kerülés - a magánszektor "törvényes degenerálódásának"<sup>160</sup>tünete: mind kevesebben léptek be ebbe a szektorba, miközben a fiatalok átmentek az ipari szövetkezetekbe és az állami vállalatokhoz.

### Az 1968-as gazdasági reform és előzményei

Hamarosan kiderült azonban, hogy a falusi (mezőgazdasági) tulajdonviszonyok forradalmi átalakításának a vártnál nagyobbak költségei és kisebbek a hozamai: "A mezőgazdasági beruházások az 1958-1960-as hároméves terv időszakában a tervezett 6,1 Mrd Ft-tal szemben 16,3 Mrd Ft-ot tettek ki, részesedésük a népgazdasági összberuházásokból a három év átlagában 11,7% helyett 18,6%-ot ért el." Eközben "a mezőgazdasági termelés csökkent, romlott a belső ellátás, növelni kellett a mezőgazdasági termékek importját (1959-1961-ben az élelmiszerek és élelmiszeripari anyagok behozatala évenként több mint 30%-kal nőtt), csökkentek a mezőgazdaság exportlehetőségei."<sup>161</sup> Évről évre lassult, 1965-ben már stagnált a lakosság reáljövedelmének növekedése. Egyes fontos árucikkek (hús, burgonya) piacán nőtt vagy újra jelentkezett a hiány. A mezőgazdasági export-árualapok csökkenése is hozzájárult ahhoz, hogy 1965-ben negatív volt a külkereskedelmi mérleg.<sup>162</sup>

A kisipar csökkenő teljesítményét sem pótolta a tervezett mértékben a szövetkezeti- és a tanácsai ipar. Az úgynevezett helyi iparpolitikai tervezés körébe tartozó tevékenységeknél 1962-re "A három szektor az ötéves terv időarányos részét egyrészt a magánkisipar létszámcsökkenése, másfelől a szocialista szektorok ilyen tevékenységének lassú ütemű fejlődése miatt nem teljesítette. Még mindig sok száz 'fehér folt' található, ahol senki sem végzi el az apróbb ipari javító-szolgáltatató munkát."<sup>163</sup>

A mezőgazdaságban a visszaesést többek között az okozta, hogy a hagyományos paraszti munkaszervezetben alkalmazott takarmánytermelési (kukoricatermelési) technológiát nem váltották fel - megfelelő gépek és termelési eljárások hiányában - a nagyüzemi termelési rendszerek. Nem volt kellő mennyiségű nagyüzemi istálló sem, hogy elhelyezzék a közös állatállományt. A takarmány- és istállóhiány kényszere szervezeti innovációkra serkentette a szövetkezetek vezetőit és a pragmatikus helyi és központi gazdaságirányítókat. Újból *a tulajdonviszonyok változtatása nélkül, a szocialista szektoron belül* tették lehetővé a magánvállalkozást. A takarmány-, ezen belül főként a kukorica hiány enyhítésére a termelőszövetkezetek jelentős részében bevezették a családi vagy *részes művelést*. A termelőszövetkezet és a szövetkezeti tag (és családja) között szóbeli vagy írásbeli megállapodás rögzítette, hogy a szövetkezet földjén, vetőmagjával mennyi takarmányt termeljen a család - és mennyi illeti a termésből őket, illetve a termelőszövetkezetet. Az ilyen bérleti megállapodásokon alapuló részes vagy családi művelés szerepe a hatvanas évek közepéig növekedett. Az „itt ledolgozott munkaidő 1966-ban kereken 1/3-a volt a közös gazdaság növénytermelésében ledolgozott munkaidőnek. Ez az arányszám 1970-ben is 27% volt.”<sup>164</sup>

---

<sup>159</sup> Gervai (1965) 331. oldal

<sup>160</sup> Aslund (1985) kifejezése

<sup>161</sup> Ungvárszky (1989) 147. oldal

<sup>162</sup> Bauer (1981) 137-139. oldal

<sup>163</sup> Gervai (1965) 269-270. oldal

<sup>164</sup> Donáth (1977) 207. oldal



Hasonló ok, a késő vagy elmaradt beruházások miatt a háztartások tulajdonában levő gazdasági épületekben helyezték el a közös állatállomány jelentős részét. Itt is megállapodások szabályozták a szerződő felek jogait és kötelességeit, hogy mennyi takarmányt ad a termelőszövetkezet és mennyi munkát végez a család. 1960-ban például "a szarvasmarhák több mint 60 százaléka a háztájikban maradt." <sup>165</sup>

A kommunisták társadalom átalakító terveinek egy másik eleme sem teljesült. Az állami (tanácsi) vállalatok és az ipari-szolgáltató szövetkezetek vártnál lassabban növekvő teljesítménye nem volt képes ellensúlyozni a kisiparosok és kiskereskedők számának tartós csökkenését. Elsősorban a szolgáltató ágazatokban romlott jelentősen a kínálat minősége, vagy ahogy akkoriban mondták, a lakosság ellátása. Különösen a kisebb falvakban működött kevés iparos: "Még mindig sok száz 'fehér folt' található, ahol senki sem végzi el az apróbb ipari javító-szolgáltató munkákat." <sup>166</sup>

Az ellátás színvonalának romlása, és ezzel akarva akaratlan a kisiparosok számának csökkenése miatt aggódó gazdaságirányítók a korábbinál kedvezőbb adózási szabályokat vezettek be. Elsősorban a falusi, külterületi iparosok, kereskedők számát igyekeztek ezen a módon növelni. Kedvezményeket adtak az ipari tanulók képzésére vállalkozó kisiparosoknak is. Felismerték, hogy a kisebb falvakban nincs szükség teljes munkaidőben foglalkoztatott iparosra, ezért felmerült, hogy "Segíteni lehet az ellátatlan igények kielégítésén úgy is, hogy a tanács a vidéki városok, nagyközségek fiatal szakmunkásainak működési engedélyt ad, hogy egy kis faluban önállóan dolgozzanak. Ugyanígy dolgozhatnak a helybeli nyugdíjas szakemberek anélkül, hogy nyugdíjukról lemondanának." <sup>167</sup>

A szektor teljesítményének javulását várták a kisiparosokat sújtó korábbi hátrányos megkülönböztetések megszüntetésétől is. Erre a társadalmi csoportra is kiterjesztették az egészség- és nyugdíjbiztosítás máshol már bevezetett rendszerét, illetve annak fontosabb elemeit. Eltörölték a kisiparosok és kiskereskedők gyerekeinek egyetemi felvételénél alkalmazott hátrányos megkülönböztetéseket is.

Ezek az intézkedések már az 1968-as gazdasági reform szellemét és hangulatát tükrözik. A reform tervezői, akárcsak elődeik, az 1953-as, majd az 1957-es reformbizottságok tagjai, hittek és bíztak abban, hogy *a szocialista gazdaság teljesítménye jelentősen javítható anélkül, hogy megszűnne az állami-szövetkezeti tulajdon túlsúlya és a gazdaság pártirányítása*. Ugyancsak adottságnak tekintették Magyarország külpolitikai és külgazdasági adottságait - azt, hogy az ország tagja a Varsói Szerződésnek és a KGST-nek. E feltevések ismeretében aligha meglepő, hogy figyelmük és reformterveik középpontjában továbbra is az állami-szövetkezeti szektor állt, javaslaikban, előterjesztéseikben a legális és illegális magánszektorral alig foglalkoztak.

Az 1968-as reform közvetett hatásai azonban kedveztek a kisvállalkozásnak. A kisiparosok száma az 1965. évi 95794-ről 1970-re 116162-re nőtt. <sup>168</sup> Nem elsősorban a szektor tartós fennmaradását ígérő politikai határozatok miatt nőtt a számuk, sokkal fontosabb volt a kereskedelem és a munkaerő piac felszabadítása a korábbi kötöttségektől. A kisiparosok más vállalatokkal *egyező feltételekkel vásárolhattak* nyersanyagot, alkatrészt, a gépek beszerzésével kapcsolatos korlátozások is csökkentek. Számukra korábban tiltott piacokon is megjelenhettek: elsősorban a személy és teherfuvarozó kisiparosok száma nőtt gyorsan 1968 után. A munkahely-változtatás, a munkavállalás kötöttségeinek eltörlése, a kistelepülések szolgáltatási piacának javítását szolgáló említett adó és iparengedély kiadási könnyítések pedig a *másod- és mellékállású kisiparosok* számának növekedését váltották ki. Mindezek

---

<sup>165</sup> Berend (1988) 155. oldal

<sup>166</sup> Gervai (1965) 269-270. oldal

<sup>167</sup> Gervai (1965) 364. oldal

<sup>168</sup> Gervai (1972) 302. oldal

hatására megváltozott a kisiparosság összetétele. Egyre többen voltak közöttük olyanok, akik, *megosztották munkaidő-alapjukat az állami és a magánszektor között.*

A reform egy újabb, a köztulajdont és a magánműködtetést kombináló vállalati forma, a *termelőszövetkezeti melléküzemek gyors elterjedését is magával hozta.* A mezőgazdasági termelőszövetkezetek egy részében korábban is voltak, elsősorban a gépek javításával, takarmány-feldolgozással foglalkozó melléküzemek. Az új szabályozó rendszerben a nyereség növelésében érdekelté tett szövetkezetek hamar rájöttek, hogy nem elsősorban az alacsony nyereségtartalmú mezőgazdasági termékekkel, hanem nyereséges szolgáltatási és ipari tevékenységgel tudják növelni bevételeiket és nyereségüket. Főként az úgynevezett kedvezőtlen adottságú termelőszövetkezetekben keresték a mezőgazdasági veszteségek, kis hasznok ellensúlyozásának a lehetőségeit. Az ipari termeléssel vagy szolgáltatással foglalkozó melléküzemek kínálták a megoldást.

A melléküzem csak formálisan volt a szövetkezet belső munkaszervezetének szokásos alegysége. A kulcsszereplő egyfelől a *"melléküzemes"*, egy speciális tudással, szellemi és kapcsolati tőkével, esetenként képzett munkaerővel, célgépekkel rendelkező vállalkozó, másfelől a termelőszövetkezet, aki segéd- és betanított munkásokat, épületeket és főként a melléküzemes legális piaci tranzakcióihoz szükséges jogi személyiségét (pecsétek, üzletkötési formanyomtatványok stb.) adja. A melléküzemes és a szövetkezet megállapodott a hasznok megosztásáról. Ha a haszon kisebb volt az ígértnél, a szövetkezet felmondta a megállapodást.<sup>169</sup>

1969-1971-ben a melléküzemágak száma robbanásszerűen emelkedett, a mezőgazdasági szövetkezetek kibocsátásában a nem-mezőgazdasági termelés súlya az 1965. évi 9.6-ról, 1971-re 22,8%-ra nőtt.<sup>170</sup> A szocialista iparban foglalkoztatottak mintegy 3,5%-a dolgozott 1971-ben melléküzemekben.<sup>171</sup> Elsősorban Budapest körzetében működtek a melléküzemek, miközben a velük szerződő termelőszövetkezetek központjai igen gyakran az ország távoli körzeteiben helyezkedtek el.

### **A reform leállítása 1971-ben**

Az 1968-as gazdasági reform a kezdeti sikerek ellenére nem hozott gyors és lényeges változást az állami-szövetkezeti vállalatok és ezzel a magyar gazdaság teljesítményében, ám hamar kiváltotta a korábbi társadalmi-gazdasági szerkezet, hatalmi viszonyok megőrzésében, visszaállításában érdekelt erők reformellenes lépéseit.

1971-1972-ben nőtt a központi költségvetésbe áramló jövedelmek és a központi keretből finanszírozott beruházások aránya, a nagyvállalatok egy része kiemelt támogatást kapott, kivételes szabályozás alá esett.<sup>172</sup> Ugyancsak ebben az időszakban kezdődött összevonási kampány az állami és a szövetkezeti iparban. Az állami iparvállalatok száma 1968 és 1978 között 811-ről 700-ra, az ipari szövetkezeteké 792-ről 685-re csökkent.<sup>173</sup>

A reform ellenzői lehangosabban a "kispolgáriságot", a növekvő jövedelmi különbségeket, a nyílt és rejtett magánszektor térnyerését bírálták.<sup>174</sup> A termelőszövetkezetek vezetői sok esetben nem tudták hatékonyan ellenőrizni a tőlük távol működő melléküzemeket és ez visszaélések forrása lehetett. Mindez ürügyül szolgált az általános szabályozás olyan szigorítására, ami rövid időn belül a melléküzemek többségének felszámolásához vezetett. A melléküzemek elleni támadás csak egyik eleme volt a szövetkezetek rejtett államosítására,

---

<sup>169</sup> Rupp (1973) (1983)

<sup>170</sup> Rupp (1983) 44. oldal

<sup>171</sup> Rupp (1973)

<sup>172</sup> Antal (1985) Szalai (1981)

<sup>173</sup> Laki (1983) 14. oldal

<sup>174</sup> Berend (1988)

"fejlettebb össznépi tulajdonná alakítására" törekvő politikának.<sup>175</sup> A rendőrség és az ügyészség számos termelőszövetkezeti vezető ellen folytatott vizsgálatot, később közülük többet szabadságvesztésre ítélték. A pártvezetés akkori második embere szerint "a háztáji gazdaságot nem tekinthetjük szocialista gazdaságnak"<sup>176</sup>

Mindezek láttán, továbbá az állami iparban dolgozók szabad mozgását, másodmunkáját korlátozó intézkedések hatására, a legális magángazdaság növekedése is megtorpant. A magánkisiparosok és alkalmazottaik száma az 1970-es 61 ezerről, 1976-ban 43 ezerre csökkent. A magánkereskedők száma is stagnált ebben az időszakban.<sup>177</sup>

## Újabb reform a nyolcvanas években

A gazdasági reform fontos elemeinek a visszavétele ebben az esetben sem járt a várt kedvező népgazdasági hatásokkal. Az 1972-es majd 1979-es olajáremelésre, az ezt követő válságra adott hibás válasz, a mesterségesen keltett regionális konjunktúra és a központi fejlesztési programokra, a nagyvállalatok beruházásaira, szállításaira épülő gazdaságpolitika következtében Magyarország külső adósságai gyorsan nőttek.<sup>178</sup> A gazdasági növekedés lassulása a Szovjetunióban megnehezítette a nyersanyagok beszerzését és a magyar termékek elhelyezését ezen a piacon. A gazdaságpolitikai hibák negatív hatásai a mindennapi életben, a politikai nyugalom szempontjából oly kényes lakossági ellátásban is jelentkeztek: "A 'munkáspolitikai' jegyében hozott megszorító, jövedelemkorlátozó intézkedések például a háztáji állattartás esetében - a sertéstartás adóztatásának lényeges emelése következtében - az érdekeltség oly radikális csökkentésére vezetett, hogy egyik évről a másikra a sertés,- sőt anyakoca-állomány jelentős részét is....levágták. A városi lakosság húsellátása veszélybe került." <sup>179</sup>

A gazdasági nehézségek, a lassuló gazdasági növekedés, a csökkenő beruházások kényszerítő hatására 1980-1982-ben újból *piaci reformokkal* kísérletezett a magyar gazdasági és politikai vezetés. Az újabb reform fontos *mellékszála* volt a magán- és félmagán vállalatok hátrányos megkülönböztetésének megszüntetése, új formáinak, a kidolgozása. Ez idő tájt már nincs szó a háztáji gazdaságok nem-szocialista jellegéről. A hivatalos program ekkor már a tartós fennmaradásuk és integrálásuk, *a nagyüzemhez kapcsolódó kistermelés*.<sup>180</sup>

A magánkisiparban "Egyszerűsítették az iparjogosítványok kiadását, 14-re csökkentették a mestervizsgálóhoz kötött szakmák számát. Az áru- és személyszállításra is kiterjesztették a magánkisipar tevékenységi körét. Megvonták a tanácsoktól azt a jogot, hogy az előírt feltételekkel rendelkező szakemberektől megtagadhasák az ipargyakorlás engedélyezését."<sup>181</sup>E "különböző kedvezmények és ösztönzések hatására"<sup>182</sup>újból nőtt a szektorban foglalkoztatottak száma. Az összes kisiparos száma 1975-ben 84 ezer, 1985-ben már 120 ezer fő volt.<sup>183</sup> A növekedés az évtized második felében is folytatódott, 1989-ben már 174 ezer kisiparos tevékenykedett az országban.<sup>184</sup>

Növekedésnek indult a magánkereskedelem is: "1975-ben alig több mint 9 ezer magán-kiskereskedő és nem egészen 900 magán-vendéglátóhely működött az országban. Ezzel szemben 1985-re a magánüzletek száma megközelítette a 20 ezret, a magán-vendéglátóhelyek

---

<sup>175</sup> Tellér (1984-1985)

<sup>176</sup> Biszku (1975)

<sup>177</sup> Ungvárszky (1988) 159. oldal

<sup>178</sup> Bekker (1995) Csaba (1994)

<sup>179</sup> Berend (1988) 367. oldal

<sup>180</sup> Sípos (1977), Berend (1988)

<sup>181</sup> Gervai (1972) 308. oldal

<sup>182</sup> Berend (1988) 430. oldal

<sup>183</sup> Gábor R- Horváth D. (1987) 302. oldal

<sup>184</sup> Magyar Statisztikai Zsebkönyv 1990, 193. oldal

száma pedig jóval meghaladta az 5 ezer egységet. A magánkereskedők összlétszáma tehát 10 ezerről több mint 25 ezerre ugrott.<sup>185</sup> A növekedés üteme itt sem tört meg. A rendszerváltás évében, 1989-ben a magánkereskedések (boltok) száma már 29 ezerre, a vendéglátóhelyeké több mint 10 ezerre nőtt.<sup>186</sup>

A nyolcvanas évek reformjainak hatására az *állami-szövetkezeti tulajdont a magánműködtetéssel kombináló régebbi formák is új életre keltek*. A hetvenes évek végén megszűnt a termelőszövetkezetek *melléküzemeinek hátrányos megkülönböztetése*. Az 1982-es szövetkezeti törvény pedig feloldotta mezőgazdasági szövetkezetek tevékenységi körére vonatkozó korlátozásokat. Mindezek hatására a "mezőgazdasági szövetkezetek ipari tevékenysége 1980 és 1985 között 70 százalékkal bővült."<sup>187</sup>

Feléledt az állami kisüzletek és a kis vendéglátó-ipari egységek szerződéses és magánbérleti rendszere, a *gebin* is. "1981-ben alig több mint 2 ezer szerződéses rendszerben működő kiskereskedelmi bolt vagy vendéglátóhely, 1985-ben pedig már majdnem 12 ezer ilyen jellegű egység található az országban."<sup>188</sup>

A nyolcvanas évek reformjának új fejleménye volt, hogy az *állami nagyiparban is megjelenhettek a vegyes formák*. Gyorsan nőtt a vállalati gazdasági munkaközösségek (VGMK) és a gazdasági munkaközösségek (GMK) száma. A vállalati gazdasági munkaközösséget a vállalati szervezet egy alegységében (brigádban, műhelyben stb.) dolgozók alapították. Munkaidő után többnyire ugyanazokon a gépeken, berendezéseken ugyanazokat a termékeket állították elő - ugyanazokat a szolgáltatásokat végezték, mint munkavállalóként a főmunkaidőben. Mint a vállalkozók közössége szerződtek a vállalattal. Nem munka,- hanem *üzleti (bérleti) szerződést* kötöttek. Vállalkozásuk hasznát a termelés, a szolgáltatás bevétele és a bérleti díj különbsége adta. Számuk igen gyorsan nőtt: 1981-ben alig néhány tucat ilyen szervezet működött az iparban, 1986-ban - ez az év volt a tetőpont - már több mint 14 ezer VGMK-ban 184 ezer ipari munkás 11,8 milliárd forintnyi bruttó termelési értéket állított elő.<sup>189</sup> A gyors növekedés ellenére a vállalati munkaközösségek szerepe marginális: az 1986-ban az állami iparban foglalkoztatottak 1,4%-a az állami ipar termelésének 0,9%-át állította elő. Az építőiparban is jelentős számú VGMK alakult. 1986-ban 2682 ilyen szervezetben 29,6 ezren dolgoztak és 1,8 milliárd forintnyi bruttó termelési értéket, az évi építőipari termelésnek mintegy 2%-át állították elő.

A vállalatokon kívül, kiegészítő tevékenységek végzésére alapított *gazdasági munkaközösségek* a száma is gyors növekedést mutatott ebben az időszakban. Az első ilyen szervezetek 1981-1982-ben jöttek létre, 1986-ban 3369, 1987-ben 3590 gazdasági munkaközösség működött az iparban. 1987-ben a 22 ezer tag 5,8 milliárd forint bruttó termelési értéket (az állami ipar az évi termelésének kb. 0,5%-a) hozott létre. Az építőiparban még népszerűbb volt ez a vállalati forma. Itt 1987-ben 2700 gmk működött, 23,7 ezer taggal és az állami építőipar évi termelésének mintegy 7,7%-át, 8,1 milliárd forint bruttó termelési értéket állítottak elő.

A gazdasági reform az ipari és szolgáltató szövetkezeteket sem kerülte el. Itt egyfelől a vgmk-hoz hasonló elvek alapján működő *ipari és szolgáltató szövetkezeti szakcsoportok* másfelől úgynevezett *kisszövetkezetek* jöttek létre.

A szakcsoportok szerepe nagyobb volt a szövetkezetek életében, mint a vgmk-é az állami vállalatokban. Az ipari szövetkezetekben dolgozók 14,5%-a volt szakcsoport tag 1986-ban. A szakcsoportok az ipari szövetkezetek bruttó termelési értékének mintegy 3%-át állították elő.

<sup>185</sup> Berend (1988) 430. oldal

<sup>186</sup> Magyar Statisztikai Zsebkönyv 1990, 159. oldal

<sup>187</sup> Berend (1988) 411. oldal

<sup>188</sup> Berend (1988) 431. oldal

<sup>189</sup> Magyar Statisztikai Évkönyv 1987, 109. oldal

A nyolcvanas évek egyik fontos szervezeti innovációja a *kisszövetkezet* nem egyéb, mint a klasszikus szövetkezési elvek érvényesítése a szövetkezetek működésében. Az 1949 után szervezett, hagyományos ipari és szolgáltató szövetkezetekkel szemben, ahol a vagyon jelentős része került az úgynevezett közös, *osztathatlan alapokba*, a kisszövetkezetben *nem* képeztek ilyen alapot. A hagyományos szövetkezet megszűnésekor, átszervezésekor az osztatlan alaphoz levő vagyonrészt *nem* osztották szét a tagok között, hanem azt az állam, jobb esetben a szövetkezeti mozgalom örökölte. A kisszövetkezetek szabályozása viszont úgy szólt, hogy ha a szövetkezet megszűnik, a *bevitt vagyonrész arányában osztják el a maradék vagyont*.

A korábbinál erősebb vagyonérdekeltség hatására egyfelől a korábban alakult, hagyományos szövetkezetek egy része vált - kiválások vagy átszervezés útján - kisszövetkezetté. A magánvállalkozók is felismerték az "új" forma előnyeit, és szövetkezetet alapítottak. A vagyont a szövetkezetbe vivő alapító tagok (a tulajdonosok), rendszerint a szövetkezet vezetői kellő számú alkalmazottat vettek fel, hogy a forgalmat kellő ütemben növeljék. 1980-ban 883, 1988-ban már 1662 ipari szövetkezet volt az országban, ami az új típusú kisebb méretű szövetkezetek szaporodására utal.

A kisszövetkezet a magánvállalkozás legalizálásának újabb és egyben utolsó állomása volt a szocializmusban. Ebben az esetben már nincs szó a köztulajdon magánhasználatáról, itt már nemcsak a kapcsolati- szervezési, de a pénz és az állótőke is a "szövetkezők" tulajdona. Érdekes fejlemény, hogy a szektorban foglalkoztatottak létszáma ugyanebben az időszakban 287 ezerrel 198 ezerre csökkent,<sup>190</sup>

## Magángazdálkodás különös környezetben

A történet alapján a magyar szocializmusbeli magángazdaság *környezetének* az alábbi tulajdonságaira hívjuk fel a figyelmet:

1. A szocializmusnak a magángazdaság kérlelhetetlen felszámolására törekvő klasszikus szakasza (Sztálin halála) után "a bürokrácia... *ambivalens magatartást* tanúsít a magánszektor iránt. Hol biztatja és segíti, hol letöri bizakodását és hátráltatja a tevékenységét. Ez az ambivalencia kifejeződik abban, hogy a bürokrácia egyik ága támogatást nyújt, míg a másik akadályokat görgeszt a magánszektor elé. Vagy pedig abban, hogy az időben egymást váltogatják a magánszektor szempontjából kedvező és kedvezőtlen hullámok."<sup>191</sup>

A bürokrácia *azért segíti a magánszektor fejlődését*, "mert azt reméli, hogy a magántermelés javítani fogja a lakosság ellátását és csökkenteni a hiányt. Emellett levezeti a társadalmi feszültség egy részét: a legaktívabb, leginkább kezdeményező emberek számottevő része elfoglalja magát gazdasági tevékenységgel, vállalkozásba kezd. Ettől elégedettebbé is válnak, ráadásul kevésbé figyelnek oda a politikai ügyekre. Minél világosabban megértik a bürokrácia köreiben ezeket az összefüggéseket, annál következetesebbek a magánszektor engedélyezésére vonatkozó rendszabályok."<sup>192</sup>

Az ambivalencia *másik oldaláról* így ír Kornai János: "Az ellenérzés egyik magyarázata az ideológiában keresendő. A másik magyarázat hatalmi megfontolásokkal függ össze. Az állami vállalat és a kvázi-vállalat szövetkezet vezetése szerves része a bürokratikus hierarchiának: a bürokrácia saját embere az igazgató vagy a szövetkezeti elnök. Azt is mondhatnánk, hogy a bürokrácia belülről kormányozza a köztulajdonú szektort. Ezzel szemben csak kívülről tudja korlátozni a magánszektor tevékenységét és jövedelmét."<sup>193</sup>

<sup>190</sup> Tellér (1984), Magyar Statisztikai Zsebkönyv 1989. 111. oldal

<sup>191</sup> Kornai (1993) 472. oldal

<sup>192</sup> Kornai (1993) 457. oldal

<sup>193</sup> Kornai (1993) 472. oldal

2. A szocializmusban a helyi és a központi hatalom *a magángazdaságot támogató, majd vele szemben ellenséges időszakai váltogatták egymást*. Egyszer a politikai feszültségek enyhítése volt a támogatás célja (1953) máskor politikai és gazdasági szempontok együttese hozott szemléleti változást (1957), esetleg átfogó gazdasági reform mellékhatásaként került sor a magánvállalkozás korlátainak enyhítésére (1968). A *szigorítást* többnyire politikai irányváltások magyarázták (1954-ben vagy 1971-72-ben), de a magánszektor erőteljes korlátozásában a gazdasági növekedés gyorsításának szándéka is szerepet játszott. (1958)

Történetünk némi *szabályosságot* jelez az állami magatartás váltakozásaiban. A gazdasági növekedés lassulása kedvezett a reformoknak, ekkor többnyire enyhültek a magánszektorral szembeni tiltások és megszorítások is. Ez a laza szabályosság azonban korántsem volt elegendő ahhoz, hogy a fordulatok időpontját, vagy ami ugyanaz, a kedvezés vagy a korlátozás időszakainak hosszát (a piacgazdaságokból ismert üzleti ciklus mintájára) megbízhatóan becsülni lehessen. Csak utólag derült ki, hogy mikor és hányszor változott a "vonal", a központi vagy a helyi gazdaságpolitika. A *szocializmusbeli magánvállalkozók elsősorban a szabályozási környezet változékonyságában, kiszámíthatatlanságában lehettek biztosak*.

3. A magánszektorral szemben ellenséges szakaszokban sem vontak vissza minden támogató, engedő intézkedést, ezért egyre *nőtt a reformok maradéka*.<sup>194</sup> Az ötvenes évek államosító időszakát túlélte a magánkisipar és kiskereskedelem egy része. Számos kisiparos, kereskedő vagy gebines üzemegység a kollektivizálás alatt és után is működött. A háztáji gazdaságok, sőt a melléküzemek egy része is átvészelte a hetvenes évek szigorú korlátozásait. A reformok maradékának a növekedése *erősítette a vállalkozási kedvet*, a vállalkozók bizalmát.

4. A reformerek elsősorban nem a hagyományos magántulajdont (legális kisipar, kiskereskedelem, magánparaszti gazdaság) erősítették, hanem figyelemre méltó alkotókészséggel *az állami-szövetkezeti tulajdont és a magánkezdeményezést kombináló kevert formákat vezettek be és propagáltak*. A bérleti rendszer és az alkalmazotti függés e kombinációi - *fontos szervezeti innovációk* - gyorsan terjedtek, hamar népszerűvé váltak. A meghatározott időre szóló bérleti szerződések azonban a hosszú távú érdekelttség ellen ható üzletpolitikával, piaci és a beruházási döntésekkel jártak együtt.

5. A *legkedvezőbb időszakokban, az átfogó, radikális reformok tetőpontján, még a legradikálisabb reformerek sem vonták vissza, vagy kérdőjelezték meg a kommunisták eredeti tervét, a köztulajdon túlsúlyán alapuló, központilag irányított gazdaságot és társadalmat*. Szervezeti és irányítási újításaikat úgy próbálták elfogadtatni a politikai vezetéssel, a tömegtájékoztatás vezetőivel, hogy *hangsúlyozták a magángazdaságnak tett "engedmények" ideiglenességét*, a magánszektor kiegészítő, kiegészítő, az állami-szövetkezeti szektor túlsúlyát nem veszélyeztető jellegét. A röviddel a rendszer összeomlása előtt készült ellenzéki és fél-ellenzéki röpiratok<sup>195</sup> is az állami-szövetkezeti szektor túlsúlyával számoltak.<sup>196</sup>

A fejlett piacgazdaságok kisvállalati szektorának elemzésekor alighanem értelmetlen a bürokratáknak a magángazdasággal kapcsolatos ambivalens viselkedéséről, a tulajdoni viszonyok kiszámíthatatlan változásairól, a vegyes formák elterjedéséről, a köztulajdon dominanciájáról, vagy a magángazdaságnak tett engedmények ideiglenességéről beszélni. *Ezek a szocializmus jellegzetes eseményei*.

A szocializmusbeli vállalkozás környezetének másik meghatározó eleme, *a piac is számos különös vonást mutatott*. Sok magániparos, szolgáltató vagy kereskedő számára előnyösnek bizonyult, hogy a rendszert jellemző áru- és szolgáltatáshiány<sup>197</sup> miatt igen sok olyan piac,

<sup>194</sup> Seleny (1991) kifejezése

<sup>195</sup> Társadalmi szerződés (1987), Fordulat és reform 1999)

<sup>196</sup> Lengyel (1987), (1989)

<sup>197</sup> Kornai (1980)

piaci szegmens kínálkozott, ahol gyorsan lehetett növelni a forgalmat és a bevételeket.<sup>198</sup> Egy napjainkban is aktív kisiparos így emlékezett erre az időszakra: "Nyugodtabb voltam 1985-ig, én akkor nyugodtabban dolgoztam. Volt munkám. Én legalább is mondhatom azt, hogy majdnem azt a munkát vállaltam el, ami szimpatikusabb volt."<sup>199</sup>

A hiánygazdaságban is számolni kellett azonban a vállalkozás piaci korlátaival. A szocializmusbeli vállalkozó helyzetét a *beszerzési piacon* számos hátrányos megkülönböztetés nehezítette, gondoljunk itt a piacra lépés korábban bemutatott tilalmaira. Mindezt fokozta számos alkatrész, nyersanyag, beszállítói szolgáltatás *tartós hiánya*.<sup>200</sup>

A magánvállalatok kényelme az eladási oldalon sem volt teljes.<sup>201</sup> Elsősorban a *hiány allokációja*<sup>202</sup> okozhatott kellemetlen meglepetéseket. „Az általános és krónikus hiány közepette sem közömbös, hogy miből és hol van hiány, s mennyire intenzíven. A központi gazdaságpolitikának módja van egyes szférákat aránylag megoltalmazni a hiány terheitől, s a hiány súlypontjait más szférákba áthelyezni.”<sup>203</sup> Az "ellátás javítása" egyes árukból vagy szolgáltatásokból ezért váratlan értékesítési nehézségeket okozhatott a magánvállalkozóknak is.

## Kockázatok

A szabályozás és a piac e sajátosságai jelentősen befolyásolták a szocializmusbeli vállalat indítás és működtetés kockázatát is. A kockázatot most *elemeire bontjuk*, és különbséget teszünk:

1. a szabályozási (hatalmi) és a piaci kockázat között,
2. elválasztjuk az indítás és a működtetés kockázatát,
3. és az egyes jogi-szervezeti formák között is különbséget teszünk ebből a szempontból.

Ad 1. Az üldözés és a negatív diszkrimináció mértékének váratlan változásai, továbbá a társadalom-átalakítási tervek meghatározó elemeinek érinthetlensége (az ideiglenesség állandósága), ez a sajátos szocializmusbeli *hatalmi-szabályozási környezet, váratlanul növelhette, vagy csökkenthette a magánvállalat működtetésének kockázatát*. Ilyen feltételek között nehéz volt megbízhatóan előrebecsülni a várható hasznokat vagy a veszteségeket.

Inkább csökkentette, mint növelte viszont a kockázatot a piaci hiány. Az anyag- és alkatrészellátás említett nehézségei ellenére, mivel termékeik, szolgáltatásaik iránt többnyire túlkereslet mutatkozott, a magángazdaság szereplői megbízhatóan tervezhették a forgalmat és a bevételt.<sup>204</sup>

Ad 2. *Magánvállalatot indítani* - ha ezen a bejegyzését, a működéshez szükséges minimális feltételek (tevékenységi tér, nélkülözhetetlen eszközök, nyersanyag, információ, beszerzési, értékesítési kapcsolatok) előteremtését értjük - *kis kockázattal járt a reformok idején*, amikor támogatták a magánvállalkozást. A reformok visszavonása után azután nőtt az indítás és még inkább a működtetés kockázata.

---

<sup>198</sup> „...az ő tevékenységük is egy keresleti piac viszonyai között zajlik, valóságos versenyhelyzettől nem kell tartaniuk, munkájuk kockázatát igazából nem a megrendelők-vevők meghódítása, elvesztése jelenti...” Vajda (1987) 544. oldal

<sup>199</sup> interjúrészlet

<sup>200</sup> Laki (1980), Kornai (1980)

<sup>201</sup> Laki (1976)

<sup>202</sup> Kornai (1980), 570. oldal

<sup>203</sup> Kornai (1980) 571. oldal

<sup>204</sup> „Napjainkban a kisiparosok tevékenysége sokkal inkább függ az állami adminisztratív beavatkozásoktól, a kisiparral kapcsolatos gazdasági-politikai állásfoglalástól, mint a piaci viszonyoktól, a piachoz való alkalmazkodás képességétől.” Vajda (1987) 544. oldal

Ad 3. A magyar történet érdekes eleme, hogy egyes jogi-szervezeti formák elterjedtsége időről időre ugrásszerűen nőtt vagy csökkent, (melléküzemek, vállalati gazdasági munkaközösségek, kissovetkezetek stb.), mások feltűntek, majd eltűntek. (részes művelés) Egy harmadik csoportba pedig azokat sorolhatjuk, amelyek váltakozó számban, de az egész vizsgált időszakban előfordultak. (magánkisipar, háztáji gazdaság, gebin) Történetünk alapján nem állíthatjuk, hogy a kevésbé kockázatos formák rendre kiszorították a kockázatosabbakat.

### A magánvállalat alapítás és működtetés indítékai

A szocializmusbeli legális magánszektor szereplője tehát *a kockázati elemek sajátos (a fejlett piacgazdaságbelitől jelentősen különböző) kombinációjával* számolt üzleti tervei összeállításakor. Ez a sajátos szerkezet, mint láttuk, és látni fogjuk, jelentősen befolyásolta a magatartásukat, ám vajmi keveset árul el az esélyeikről. Nem lenne ezért szerencsés, ha a szocializmusbeli magánvállalat túlélési vagy növekedési esélyeit csupán a kockázati elemek arányai alapján (mondjuk igen kockázatosnak) minősítenénk.

Félrevezető lenne az is, ha a külföldi befektetők szokásos gondolatmenetét követve, más piac- vagy tervgazdaságokkal hasonlítanánk össze a magyarországi vállalatindítás, illetve működtetés sikeres esélyeit. A szocializmusbeli magyar magánvállalkozó ugyanis - reformok idején vagy reformellenes időszakokban egyaránt - *az általa is megvalósítható itthoni munkavállalói stratégiák hasznaihoz és ráfordításaihoz viszonyítva* állapította meg a vállalható, elviselhető kockázat mértékét. A túlnyomó többségük az állami-szövetkezeti szektorbeli karrieréről mondott le, amikor átlépett a legális vagy illegális magángazdaságba. Esélyeiket, sikerességüket ezért az állami-szövetkezeti szektorbeli korábbi vagy elérhető pozícióik hozamaihoz viszonyítva határozták meg.

Az állami szövetkezeti szektor legfőbb vonzerejét *a munkahelyek nagyfokú biztonsága* adta. A szocializmusban sem valósult meg a teljes foglalkoztatottság. Egyfelől mindig volt súrlódásos munkanélküliség, másfelől, főként mezőgazdaságban és az építőiparban, rendre szezonális munkaerő-fölösleg keletkezett, különösen az iparfejlesztésből kihagyott régiókban. Ezt azonban ellensúlyozta, hogy hosszú időn keresztül gyorsan bővült az új munkahelyek száma az állami és a szövetkezeti szektorban. Az aktív keresők száma 1949 és 1980 között a lakosság számánál jóval gyorsabban, 28 százalékkal, mintegy 1.1 millió fővel (3.969 millióról 5.073 millióra) nőtt.<sup>205</sup> Eközben a munkahelyek jelentős része betöltetlen maradt. Ezekben az évtizedekben a gyengén teljesítők nem érezték, hogy veszélyben lenne az állásuk, sőt számos munkahely között válogathattak.

Elvesztésének elenyészően kis kockázata mellett az állami-szövetkezeti munkahely további előnyöket is kínált. A szocializmus időszakában az állami-szövetkezeti vállalatok nemcsak termeltek, szolgáltatottak és forgalmaztak, hanem - itt nem részletezendő okokból - a szakmai-politikai képzés, a szociális és egészségügyi ellátás, a kulturális és sportélet intézményeinek széles hálózatát működtették. A vállalatok vezetői, vagy ami esetünkben ugyanaz, a vállalati párt és szakszervezeti apparátus illetékes részlegei emellett számos, a piacon nehezen beszerezhető termék és szolgáltatás elosztásával is foglalkoztak, vagy képesek voltak a hiánycikkekért sorban állók pozícióját javítani. Aki tehát elhagyta a szocialista szektort, az nemcsak az ingyenes továbbképzéstől, olcsó üdüléstől, sportolási lehetőségtől, esetenként az átlagosnál színvonalasabb egészségügyi ellátástól vett búcsút, de nagy valószínűséggel számíthatott arra is, hogy lakás-, telefon- vagy útlevel kérelmét, pártfogó hiányában, hátrább sorolják.

---

<sup>205</sup> Statisztikai Évkönyv (1980)



Azt gondolhatnánk ezek alapján, hogy a biztos munkahelyről és a vele járó szolgáltatásokról és előnyökről csak kiugróan nagy haszon reményében mondtak le azok, akik átmentek a magángazdaságba. Jó néhányuk rövid idő alatt jelentős vagyoni tette szert, ám a többségük jövedelme, vagyoni állapota a szocializmus évtizedeiben nem haladta meg számottevően az elit munkásokét, még inkább a nagyvállalati középvezetőké.<sup>206</sup> "E gazdasági szféra tömegében nem 'bomba ötletekre', szenzáció számba menő felismerésekre, hazardírozásra, hanem szorgalommal párosuló köznapi ügyességre, vállalkozó szellemre épül, s ilyen értelemben 'szolid' ügyletekből, vállalkozásokból áll."<sup>207</sup>

A vállalat és a haszon nagyságának tervezésekor eleve számításba kellett venniük a szocialista rendszerben soha fel nem oldott mérethatárokat. A foglalkoztatható létszámra (máskor a tartható igás állatok számára, a felhasználható áram mennyiségére stb.) vonatkozó előírások eléggé pontosan kijelölték a *vállalkozás méretének felső határait*: "A vállalkozásnak azonban a rendszerből adódó korlátai vannak. Családi vállalkozást lehet folytatni, bér munkát azonban csak kis mértékben lehet alkalmazni, és nagyarányú felhalmozásról sem lehet szó. Minél jobban növekszik ugyanis a kisüzem, annál inkább szembeötlő, és annál tűrhetetlenebbé válik a rendszer számára. Már az is elfogadhatatlan, ha a kisvállalkozó jövedelme túlságosan magasra emelkedik (amit nagyon nehéz eltitkolni), végképp megengedhetetlen azonban az a törekvés, hogy magas nyereségét felhalmozásra fordítsa."<sup>208</sup>

De nem csupán a felső korlát magyarázta, hogy az induláskor csak szolid haszonnal számoltak, a várható bevételeket az állami szektorban megszerezhető jövedelemhez viszonyították: "Mindenki, aki ebben az időben jött ki a magánszférába, azt nézte, vajon az a fizetés összejön-e, amit a vállalati szférában megkapott az ember?"<sup>209</sup> "A szándékom az volt, hogy ha annyit keresek, - akkor 4000 forint volt a fizetésem a hivatalban - hogy ha annyit keresek, hogy ha 4000 forintot keresek, akkor már nem vesztettem. Akkor mégis önálló vagyok, a magam ura vagyok, és az ember szépen megvan."<sup>210</sup>

Ha nem a nagy haszon, akkor mi ellensúlyozta az elvesztett biztonságot, a juttatásokat és az előnyöket?

Itt újból az állami-szövetkezeti szektor volt az összehasonlítási alap, de ekkor *az árnyoldalait* vették számba: "igen gyakran részint a kényszerűség, részint a társadalmi munkaszervezetbe való adaptálódás elutasítása húzódik (gyakran szerényebb életkörülmények vállalása árán is) e tevékenységek hátterében."<sup>211</sup>

A szocialista szektorban uralkodó, és a számukra lélekölő állapotokról tudósítanak az alábbi vélemények: "Négyezer forintért álltunk és nem csináltunk semmit. Volt olyan, hogy bent voltunk este hat óráig, utána három napig nem csináltunk semmit."<sup>212</sup> "Negatív példa a volt cégem. Ugye ott úgy lehetett megtanulni a szakmát, hogy megtanulta az ember, hogy mit hogyan nem kell csinálni."<sup>213</sup> "Nehezen türtem, hogy nálam butább emberek dirigáljanak - ilyen egyszerű azt hiszem. Tehát olyan vezetőim voltak a különböző munkahelyeken, akik fiatal korom ellenére gyengébb tudásúak voltak."<sup>214</sup>

---

<sup>206</sup> Vajda Ágnesnek a KSH által végrehajtott 1983. évi mobilitás és az azzal háztartási és személyi szinten összekacsolt 1983-as jövedelem felvétel alapján készült számításai szerint a kisiparosok keresete az iparban a bér munkások keresetének 150%-át, az építőiparban 168%-át, a kereskedelem és vendéglátásban pedig 191 %-a volt." Vajda (1987) 551. oldal

<sup>207</sup> Galasi –Gábor R. (1981) 19. oldal

<sup>208</sup> Kemény (1992) 237. oldal

<sup>209</sup> interjúrészlet

<sup>210</sup> interjúrészlet

<sup>211</sup> Galasi-Gábor R. (1981) 19. oldal

<sup>212</sup> interjúrészlet

<sup>213</sup> interjúrészlet

<sup>214</sup> interjúrészlet

Nemcsak a szervezetlenség, a kontraszelekció, de az állapotok javításáért tett erőfeszítések sikertelensége, az állami, szövetkezeti szektorban folytatott szélmalomharc is erősítette a váltási, vállalkozási szándékot: "Sajnos ott olyan körülmények között dolgoztunk, hogy teljesen primitív volt. Sárban, koszban, a húszadik században ugye. És ezt több alkalommal termelési tanácskozáson felhoztam. Erre semmi hathatós intézkedés nem történt, hanem azt mondták, hogy ez építővállalat és ez csak egy részlege ennek. Nem kívántak vele foglalkozni, a nagy kalapból mindenkinek egyformán kell adni, teljesen mindegy, hogy ez ennyit hoz az asztalra, az meg csak annyit. No és akkor eldöntöttem magamban, hogy el fogok jönni a vállalatból, és meg fogom mutatni a vállalatnak, hogy lehet ebből csinálni egy olyan irányú vállalkozást, illetőleg szervizt, ami megfelel, nem mindjárt a nyugati stílusnak, de amilyen körülmények adóttak, ahhoz képest mindenképpen lehetett jobban csinálni ezt a dolgot."<sup>215</sup>

*A fejlett ipari országokban tapasztaltak* is erősíthették a magánszektorba lépési szándékot: "és amikor Rábafüzesnél átmertünk a határon, hát az élményeket hadd ne mondjam, de az első gondolatom az volt, hogy én azt nem értem, hogy a határon túl miért zöldebb a fű és miért különb az osztrák ember. A lába annak is a földön van, nem mondom, hogy mit mondtam még mellé, hogy én úgy érzem, hogy ők semmivel sem különbek, és amit ők produkáltak, mi is képesek vagyunk ugyanerre a produktumra."<sup>216</sup>

Az állami-szövetkezeti szektorban elszenvedett sérelmek, kudarcok hatása nem egy esetben olyan erősnek bizonyult, hogy a szektort elhagyók nemcsak a munkahely biztonságáról, a juttatásokról mondtak le, de hosszabb rövidebb ideig a korábbinál jóval kisebb jövedelemmel is beérték: "...hogya ennek (az állami szektorbeli fizetésnek L.M.) csak a fele lesz meg, de lesz egy nyugodtabb háttér az ember mögött, akkor nem szabad rajta gondolkodni, hanem bele kell vágni. Ha már az indulásnál ez a két tényező összejött, hogy megvolt a nyugodt háttér és megvolt az a mondhatom létminimum fizetés vagy bevétel, akkor innentől kezdve *lehetett gondolkodni*, hiszen az embernek volt ideje rá. Sokkal kevesebb munkával kereste meg azt a pénzt mint az állami szektorban, ellenben volt rá ideje, hogy utána tudjon gondolkodni, hogy lehet bővíteni ezt a vállalkozást."<sup>217</sup>

A kockázat mértékét és ezzel az indítás, újraindítás esélyeit jelentősen befolyásolta a magánvállalatot indítók és működtetők tulajdonában maradt vagy örökölt termelési tényezők mennyisége is. A kíméletlen államosítások és begyűjtési kampányok során az épületek, gépek, szállítóeszközök, a raktáron levő nyersanyag, a föld és a munkaerő időalapjának meghatározó része ugyan az állami vállalatokhoz, szövetkezetekhez került, ám a nemzeti vagyon nem kis hányada továbbra is a lakosság tulajdonában, a háztartásokban maradt. 1970-ben, a mezőgazdaság kollektivizálása után, de a magánvállalkozás nyolcvanas évekbeli nagy fellendülése előtt, a nemzeti vagyon körébe tartozó *reáleszközök* (állóeszközök, befejezetlen beruházások, készletek, természeti erőforrások, háztartási készletek) 22.5 százaléka volt a lakosság személyi és magántulajdonában.<sup>218</sup> Nemcsak telkek, lakóházak, bérlemények, járművek, szerszámok, nyersanyagok maradtak így az állami szektoron kívül, de ami talán ennél is fontosabb, a szaktudás, a piaci kapcsolatok, az ismertség állományának jelentős része is. Minden egyebet azonosnak véve, azok, akik rendelkeztek ilyen szabad, kihasználatlan, kapacitásokkal, kisebb kockázattal léphettek át vagy maradhattak a legális és az illegális magánszektorban, mint azok, akik nem rendelkeztek ilyen tartalékokkal.

### Kockázatcsökkentés, kockázatkerülés

---

<sup>215</sup> interjúrészlet

<sup>216</sup> interjúrészlet

<sup>217</sup> interjúrészlet

<sup>218</sup> Árvay (1973)

A legális magánszektorba lépők nemcsak az indításkor, de a működtetés során is alkalmazkodtak a szocialista gazdaság változó kockázati feltételeihez. Az új rendszerben felújították, újratanulták a háború előtti kisvállalkozói magatartás számos elemét.

Ide sorolhatjuk a vállalkozás *szüneteltetését, újraindítását*. A bejegyzett cégek felszámolását, (az iparengedélyek visszaadását) többnyire nem követte a tevékenység szüneteltetése. Mindössze annyi történt, hogy az addig legális tevékenységet engedély nélkül folytatták. (többnyire kisebb kibocsátással)

A szüneteltetés helyett vagy mellett sokan *a formák változtatásával, a politikai vezetés által éppen kedvelt és támogatott vállalatformák átvételével* is csökkenteni próbálták a működtetés kockázatát. Egy gazdasági munkaközösség vezetője így mérlegelte helyzetét 1983-ban: "Van egy tervem, amit a többiekkel egyeztettem. Ebben elvi egyetértés van. Hogy ha már nagyon úgy néz ki, hogy ennek befellegzett, ennek a vállalkozási formának, akkor gyorsan meg kell teremteni az átmenetet egy kisszövetkezetbe. Ami biztos, hogy jobban megtúrt vállalkozási forma, az már jogi személyiség, meg a szövetkezeti tulajdon ma már elfogadott...." <sup>219</sup>

Laky Teréz e viselkedés széleskörű elterjedésére hívta fel a figyelmet: "Az utóbbi csaknem két év alatt sok, különféle tevékenységű pjt-t és gmk-t ismertem meg, úgy tűnik úgyszólván mindegyiknek *volt* előélete. Sokan próbáltak törvényes kereteket találni akkor is: megszerezték a kisipari működési engedélyt, az ÁFÉSZ gesztorságát, megkeresték a tsz-t, amely a tevékenységet melléüzemággként befogadta. Mások csoportosan vagy egyedileg - használjuk a közkeletű kifejezést - egyszerűen 'maszekoltak'. Amikor lehetőség nyit rá, tevékenységüket a korábbi, kényszerű formák közül az alkalmas törvényes keretek közé helyezték." <sup>220</sup>

A szüneteltetést, az át- vagy visszalépést az illegális gazdaságba, sőt a formaváltást is könnyítette az alkalmazkodásnak az a – mint láttuk, már a háború előtt elterjedt - módja, amikor a vállalkozók *egyszerre voltak állami alkalmazottak és a magángazdaság szereplői*. "A vállalkozók igyekeztek mérsékelni a vállalkozással egyébként természetesen együtt járó kockázatot azzal, hogy csak fél lábbal lépték át az államilag szervezett gazdaság határát és csak kicsiny hányaduk vált valóban magánvállalkozóvá, többségük biztos és kényelmes állásokból ruccan át vállalkozónak." <sup>221</sup>

Idézett cikkében Laky Teréz az érintett munkavállalói kör mindössze *két százalékára* tette az új formák keretében legális vállalkozásba kezdők számát, de "A két százalékhoz tartozók zöme is megtartotta munkaviszonyát eredeti munkahelyén - a kisvállalkozás a szabad idejét terheli." <sup>222</sup> Ugyanebben az időszakban "a magánkisipari létszám szándékolt és égetően szükséges növekedése helyett - a már említett új üzletkörökben (pl. személyfuvarozás L.M.) tevékenykedők egyenlőre még bővülő körét leszámítva - továbbra is az összlétszám stagnálása, a nyugdíjas iparúzóktól eltekintve pedig csökkenése a jellemző. Emellett a főfoglalkozású iparosok összlétszámon belüli arányának 70-es évek eleje óta tartó fogyása a legutóbbi években felgyorsult." <sup>223</sup>

# 1. tábla

## A munkaviszony mellett iparjogosítvánnyal rendelkezők aránya az összes kisiparos %-ában

1971	14,5
------	------

<sup>219</sup> interjúresztlet

<sup>220</sup> Laky, (1985) 11-12. oldal

<sup>221</sup> Csillag (1988) 130. oldal

<sup>222</sup> Laky (1984) 2. oldal

<sup>223</sup> Gábor R. - Horváth D. (1987) 417.- oldal

1975	23,7
1980	27,4
1987	33,8

Forrás: KSH Statisztikai Zsebkönyvek alapján számolva.

A mellék és másodállások növekvő aránya mellett nem meglepő, hogy a nyolcvanas évek magángazdaságában is túlsúlyban voltak az igen kisméretű vállalatok. *Kemény István* okkal említi, hogy az átlagosnál nagyobb méret gyakran szemet szúrt a helyi vagy akár az országos hatalomnak, és adott esetben tehetős kisiparosokat, kereskedőket használtak elrettentő példának.<sup>224</sup> Ilyen körülmények között a kis méret, a *növekedés elutasítása* is a sikeres alkalmazkodás egyik bevett módszere volt ebben az időben.

A kisiparban, 1988-ban az átlagos létszám 1,6 fő volt - a regisztrált ipari és szolgáltató vállalkozások legalább felében az iparos egyedül tevékenykedett. A magánkereskedelemben és vendéglátásban működő 39612 boltban és vendéglátóhelyen 68.200 fő dolgozott, így az átlagos létszám a belkereskedelmi magánszektorban 1,7 fő volt 1989-ben. Az építőiparban ugyanebben az évben a 25606 egységnél 76.500 fő dolgozott, az átlagos létszám itt 3 fő közül volt.<sup>225</sup>

A bruttó termelési értékre vonatkozó 1986-os adatok is a törpevállalatok túlsúlyát jelzik. A 2. táblában természetesen nem szerepelnek az adókerülés miatt eltírt jövedelmek, ám ezek sem módosíthatták jelentősen a kialakult méretarányokat.

## 2. tábla

### Évi bruttó termelési érték a kisiparban és a kiskereskedelemben (1987-ben)

Ezer forint

Ipar	533000
Építőipar	1230000
Belkereskedelem+	530000

+ vendéglátó-ipari egységek, illetve boltok

Forrás: Magyar Statisztikai Zsebkönyv 1988 alapján számolva

A mezőgazdaság magán- és fél-magán szektorában is a kis méretek uralkodtak. 1989-ben a 1436 ezer kistermelő gazdaság a földterület 12 százalékán, 1118 ezer hektáron gazdálkodott. Egy gazdasághoz így átlagosan 0.76 hektár tartozott. Egy évvel korábban, 1988-ban, az akkor 1376 ezer háztáji, kisegítő és egyéni gazdaság 110.2 milliárd forint bruttó termelési értéket állított elő, egy gazdaságra így mintegy 80 ezer forint jutott.

Az állami állás megőrzésével, a kis méretekkel, a szüneteltetéssel, vagy a formaváltással sokan javították a túlélés esélyeit. E módszerek egymáshoz kapcsolódnak, *közös alkalmazásuk* rendszerint még hatásosabb kockázatcsökkentést eredményezett. A kis méret, vagy a minimális állótőke könnyebbé teszi a ki- vagy a belépést valamely áru vagy szolgáltatás piacára. A főmunkahelyét megtartó iparos vagy kereskedő összes jövedelmének tekintélyes része a többé-kevésbé garantált bér. Ez másként azt jelenti, hogy a magántevékenységből származó kiegészítő jövedelem és ezzel a vállalat mérete *lefelé, a kicsiség irányában* tág határok között mozgatható. Az ilyen vállalkozás rövidebb hosszabb ideig kisebb lehet, szüneteltethető, anélkül, hogy a vállalkozó egzisztenciája alapján megrendülne.

<sup>224</sup> Kemény (1992)

<sup>225</sup> Magyar Statisztikai Zsebkönyv (1989) adatai alapján számolva

## A sikeres stratégia

### 1. Többcélú beruházások

Miközben hangsúlyozzuk, hogy az említett módszerekkel hatékonyan csökkenteni lehetett a kockázatot, azt sem szabad figyelmen kívül hagynunk, hogy nemcsak a védekezést szolgálhatták. *Együttes alkalmazásuk* számos esetben egy hosszú távú, offenzív üzleti stratégia megvalósítását szolgálta.

A nyolcvanas években minden korábbinál nagyobb volt a reformok hozadéka<sup>226</sup> és a vállalkozásbarát politika iránti bizalom: "nyolcvankettőtől nyolcvannyolcig, akkor voltak az igazi jó eredmények. Azt hiszem minden iparosnak" <sup>227</sup>

A magánvállalkozások, ezen belül, az új vállalkozási formák számának *növekedése mégsem járt a termelő magánberuházások hasonló ütemű növekedésével*. A vállalkozóknak továbbra is csak igen kis része vásárolt gépeket, berendezéseket, húzott fel új üzemi épületeket.

### 3. tábla

A legális magánszektor részesedése az állóeszközök nettó értékéből (%)

	Ingatlanok	Gépek,berendezések és járművek	Állóeszközök együtt
1970	1,2	0,5	1,1
1978	0,7	0,2	0,5
1987	0,6	0,7	0,7

Forrás: A nemzeti vagyon és állóeszköz-állomány, 1970-1978. Statisztikai Időszaki Közlemények 448. kötet. KSH Budapest, 1979. 18. oldal, A népgazdaság fejlődésének főbb mutatói 1987 KSH, Budapest 1987. 107. oldal alapján számolva

A 3. tábla jól mutatja, hogy a hagyományos legális magánszektor eszközállománya hosszú időszakokban az átlagosnál is lassabban nőtt. Elégge valószínű, hogy az úgynevezett új vállalkozási formák (elsősorban a kisszövetkezetek) növekvő eszközállománya sem ellensúlyozta a korábbi időszak visszafogott magán-beruházási tevékenységének hatásait. Így azután "1987-ben a (termelő) vagyon több mint 98 %-a még mindig a hagyományos vállalatoknál összpontosult." <sup>228</sup>

Van olyan vélemény, amely szerint a gyenge beruházási hajlam alapvető oka a magánszektor tőkehiánya volt: "De ami a legfontosabb, nincs tőkénk. Tőke nélkül az önállók nem igazán önállók. Inkább csak olyanok, mint valamikor a részes bérlők."<sup>229</sup> Egy másik álláspont szerint a vállalatméret még akkor is határt szab a befektetésnek, ha kellő jövedelem keletkezik: "A szocialista gazdaságban a vállalkozás mérete szükségképpen limitált. Ezért a vállalkozó magatartását - a vállalkozás méretének limitjától függő alacsonyabb vagy magasabb életszínvonalon - pazarló fogyasztás, személyes vagyontárgyak felhalmozása, illetőleg a megtakarított jövedelmek üzemén kívüli, járadék jellegű befektetése jellemzi."<sup>230</sup>

<sup>226</sup> Seleny (1991)

<sup>227</sup> interjúrészlet

<sup>228</sup> Lakó (1989) 12. oldal

<sup>229</sup> Kemény (1992) 250. oldal

<sup>230</sup> Galasi - Gábor (1981) 189. oldal

4. tábla

Az alkalmazásban állók kisegítő gazdaságainak részesedése az állóeszközök nettó értékéből

	Ingatlanok	Ebből személyi tulajdonú lakás	Gépek, berendezések, járművek	Állóeszközök együtt
1970	19,7	18,1	0,2	16,0
1978	24,7	23,8	0,1	19,2
1987	25,6	25,1	0,1	21,0

Forrás: lásd 3. tábla

*Matolcsy György* is úgy véli, hogy a nyolcvanas években, főként az állami szektorbeli amortizáció vállalati nyereséggé alakításával, egyre több jövedelem került az állami szektorból a lakossághoz. Ő azonban ebben nem elsősorban a pazarló fogyasztás, hanem a *befektethető tőke* forrását vélte felfedezni. A "rejtett privatizáció szivattyúja" hatékonyan működött: "A lakosság tulajdonában lévő lakások, üdülőtellek és üdülőházak, deviza és egyéb vagyontárgyak természetesen a szegények gazdagságát jelzik: egy svájci, angol, osztrák tehetőséghez képest szerény gazdagság ez. Ahhoz azonban elegendő, hogy százezres nagyságú lakossági csoportok az 1960-as, 1970-es, 1980-as évtizedben felhalmozott tőkéjükkel képesek legyenek gyorsan bekapcsolódni a kiépülő új magángazdaságba." <sup>231</sup>

*Matolcsy György* tételét erősíti a 4. tábla, amelyben jól látható a személyi tulajdonban levő *lakásállomány* az átlagosnál gyorsabb növekedése a hetvenes, nyolcvanas években. Ebben az időszakban gyorsan nőtt a háztartásokban levő *személygépkocsik állománya* is. 1970-ben 213 ezer, 1985-ben 1 millió 539 ezer, 1989-ben 1 millió 703 ezer személyautó volt lakossági tulajdonban. <sup>232</sup>

Növekedett a háztartások telefon állománya is. A *lakáson felszerelt telefon főállomások* száma 1970-ben 237 ezer, 1985-ben 499 ezer, 1989-ben 640 ezer volt. <sup>233</sup> Nőtt a lakosság tulajdonában bérletében levő *föld* is. Az alkalmazásban állók *kisegítő gazdaságai* (kertek, telkek) 1970-ben 274,7, 1986-ban már 483,3 ezer katasztrális holdon terültek el. A lakosság számláin levő *deviza állomány* csak 1990 után indult gyors növekedésnek, de valószínűleg a háztartások már korábban is jelentős (illegális) deviza készpénz állománnyal rendelkeztek.

5. tábla

A lakosság devizabetétei (milliárd forint)

1990	71,6
1991	129,5
1992	152,6
1993	204,7
1994	293,7
1995	438,6

Forrás: Magyar Statisztikai Zsebkönyv 1994, 1995

<sup>231</sup> Matolcsy (1991) 33-34. oldal

<sup>232</sup> Statisztikai Zsebkönyv 1986 166. oldal, Statisztikai Zsebkönyv 1990 146. oldal

<sup>233</sup> u.o.

A lakosság már a hetvenes években is jelentős *forint megtakarításokkal* rendelkezett. A növekedés a nyolcvanas években is folytatódott. Az 1980-ban 145,3, 1985-ben 244,1 milliárd forintnyi lakossági takarékbetét állomány, 1989-ben már 285,3 milliárd forintot tett ki.

A befektetésre kész lakossági vagyonokról szóló Matolcsy tétel talán legfontosabb bizonyítéka a lakosság tulajdonában levő értékpapírok állományának igen gyors növekedése a nyolcvanas évek végén. 1987-ben kezdődött a kötvények, a kincstárjegyek, a letéti- majd a pénztárjegyek kibocsátása és a lakossági értékpapír állomány négy év alatt közel az ötszörösére nőtt.

6. tábla

A lakosság tulajdonában levő értékpapírok állománya (milliárd forintban)

1987	16,7
1988	34,3
1989	44,5
1990	82,2

Forrás: Magyar Statisztikai Zsebkönyv 1988, 1989.

Az ugrásra kész lakossági tőkéről szóló tétel némi pontosításra, továbbfejlesztésre szorul. A lakás, gépkocsi, telefon, telek- és forint és deviza-megtakarítás ugyanis *nemcsak vagyonmegőrzési, megtakarítási formák voltak*, állományuk idősorai nemcsak a kockázat csökkenésének időszakaiban a gazdaságba fordítható, befektethető lakossági vagyon gyarapodását mutatják, *hanem egy elnyújtott beruházási folyamat jelzőszámai is*. A lakás, a telefon, a személygépkocsi, a kert vagy üdülőtelek igen gyakran a *működő* termelő és szolgáltató vállalkozások állótőke állományának fontos részei. A háztartás pénzbeli megtakarításai pedig a vállalkozás forgóalapjaként is felhasználhatóak.

A háztartásnak és a vállalkozásnak ezt, *a parasztgazdaság hagyományait folytató szimbiózist* könnyebben valószínűsítették meg azok a háztartások, ahol, mint láttuk, az államosítás, a kényszerkollektivizálás után több-kevesebb vagyon maradt. "Ez (egy autószerelő műhely, LM) jelen pillanatban is itt, a szülők családi udvarán működik. Mellékhelységet építettünk át, ami azt jelenti, hogy abban az időszakban még lehetett tartani csirkét, disznót és egyéb dolgokat. No most ezt megszüntettük és annak a helységeit építettük át egy műhelyre." <sup>234</sup>

Nem ritkán több nemzedék, benne *a szülők, nagyszülők felhalmozott tőkéje volt a vállalkozás alapja*. "Az apósomnak volt Verpeléten egy családi háza, ahol ki tudtam alakítani a műhelyt. Telefont, mindent bevezettünk, úgy jártunk ki Verpelétre. Aztán később ugye, ahogy a vállalkozás prosperált, megengedtük magunknak, vagy meg tudtuk oldani, hogy Egerben egy kertes házat vettünk, ahol már a szuterénben ki tudtuk alakítani a műhelyt. Ez még 1979 előtt történt. ...megmaradt Verpeléten a műhely, a mai napig is megvan gyakorlatilag, meg megvan itt Egerben is az a műhely." (interjúrészlet) Egy másik esetben "A műhely építése a családi ház udvarán történt, tehát a szüleim saját tulajdona a jelen pillanatban is. Az első számú segítségük, hogy területet kaptam tőlük, és az építkezéshez még anyagi segítséget is." <sup>235</sup>

Mások a családi *vagyon egy részének eladásából szerzett pénztőkét* fektették be: "A pénz az nagyon kevés volt, hát nekem akkor be volt fizetve egy autóra. Ez az autó volt tulajdonképpen a fehér csempe, meg a fal. Az autót visszavontam, tehát lemondtam a Merkúrnál, kaptam vissza 85 ezer forintot és szinte mind egy fillérig beruháztam ebbe a vállalkozásba." <sup>236</sup>

<sup>234</sup> interjúrészlet

<sup>235</sup> interjúrészlet

<sup>236</sup> interjúrészlet

Az elnyújtott beruházás (kapacitásnövelés) leggyakoribb forrása azonban a *magángazdaság szereplőinek munkaereje* volt. Ilyenkor *munkát váltottak át tőkejavakra*: "Mindent saját magunk által készítettünk. Tehát saját szerszáma volt édesapámnak, saját szerszámokon kezdtünk el dolgozni, ugyanakkor saját magunk által építettük meg a műhelyt, azt szereltük fel, saját magunk által komfortosítottuk, tehát vizet vezettünk bele, villamos áramot, tehát a festést, betonozást..."<sup>237</sup>

Mások az önellátás (önberuházás) mellett vagy helyett *munkát tőkére* (gépre, berendezésre) *cseréltek*: "Szerencsére sikerült fölhajtanom egy nagyobb gépet, mint ami nekem volt már, de úgy, hogy elvállaltam a munkát és egy év alatt kellett kifizetni a gépet. Tulajdonképpen ez nekem annyiban volt jó, hogy elvileg azzal a géppel kikerestem a gép árát is. És így sikerült, de olyan feltételekkel, hogyha én egy éven belül nem tudom kifizetni, akkor vissza kell adni a gépet."<sup>238</sup>

Egy gépkocsi kölcsönző úgy növelte a járműállományát, hogy "általában olyan autót indítottunk be, amelyek össze voltak törve. Fiatal autók, mi megvettük roncsként, helyreállítottuk őket és úgy lett beállítva. Újonnan nem vettünk még egy autót se a vállalkozásba."<sup>239</sup>

A munka-tőke váltás gyakran *a kölcsönös teljesítések, a reciprocitás bonyolult hálójában*<sup>240</sup> zajlott. Egy autójavító műhely tulajdonosa így írta le vállalkozásának kezdetét: "Az akkori kuncsaft köröm volt mondjuk ötven fő. És annak a zöme az elvileg volt kuncsaft, mert nem is pénzért dolgoztam, pénzért nem is jöhetett. Mert azt mondta az egyik, amikor nekem volt valami betonozási dolgom, hogy no haver, akkor gyere, betonozzunk. Tehát egymásnak segítettünk. Ledolgoztuk azt, elvileg pénzes fizetőeszköz az nem volt. Tehát a munka értékét munkára cseréltük be. Végül is itt a műhely, meg az egyéb támfal, meg ilyen dolgokat általában hétvégeken csináltuk, és a taxis kollegákkal, akiknek javítok még a mai napig is, jó viszonyban vagyunk. Itt volt, amikor két-három évig nem is volt pénz, nem volt, hogy adjál ötezer forintot, mert valamit lecseréltem. Nem. Haver, te itt voltál, amikor én rászorultam, mert fel kellett építeni egy fél év alatt. És volt olyan, hogy már előtte is ingyen dolgoztam neki, utána meg természetesen, mert a végzett munka értékét beszámítottam."<sup>241</sup>

A magángazdaság szereplői a zsugorításban ugyanolyan leleményesnek bizonyultak, mint a terjeszkedésben. A létrehozott termelő- és szolgáltató kapacitások, a s működtetést szolgáló pénzalapok a politikai vagy éppen a piaci kockázat növekedésének időszakában újból a háztartási vagyon elemeivé válva a háztartás tagjainak fogyasztását, fogyasztási célú megtakarítását szolgálhatták. Az addig árut szállító gépkocsik személygépkocsivá, a termelést szolgáló ingatlanrészek lakótérre váltak stb.

A termelésre és fogyasztásra egyaránt használható, oda-visszaalakítható kapacitások kockázatsökkentő hatását fokozta, ha kombinálták őket a már ismertetett módszerekkel. Nemcsak a termelés vagy szolgáltatás szüneteltetése majd újraindítása, de a jogi-szervezeti formák változtatása is rendszerint könnyebb volt ilyen kapacitások és tudások birtokában.

A tartós fennmaradás szempontjából különösen gyümölcsözőnek bizonyult, *ha a kapacitásait a háztartás és a termelés között mozgó vállalkozó (vagy családjának valamely tagja) egyszerre volt a magángazdaság résztvevője és munkavállaló az állami szektorban*. Ilyenkor kétfelé, az állam, a háztartás irányában is terjeszkedhetett, vagy éppen zsugorodhatott a vállalkozás. *Terjeszkedéskor és zsugorodáskor* a családi munkaidő-alap felhasználás belső arányait változtatták. Zsugorodáskor például a vállalkozásba bevont családtagok visszatértek megszokott foglalatosságaikhoz (a telefonügyeletet tartó nyugdíjas újból főzhet és takaríthat).

---

<sup>237</sup> interjúrészlet

<sup>238</sup> interjúrészlet

<sup>239</sup> interjúrészlet

<sup>240</sup> Polányi (1972)

<sup>241</sup> interjúrészlet



Ennél talán fontosabb, hogy sokan visszaléptek az állami szektorba, vagy a tervezettnél hosszabb ideig osztották meg munkaidejüket (fél vagy másodállásokkal) az állami és a magánszektor között.

## 2. A fokozatos alkalmazkodás

Miközben hangsúlyozzuk a beruházások elhúzódásában, elnyújtásában és az ezzel kombinált kapacitás- és szektorváltásban rejlő kockázatcsökkentési lehetőségeket, nem feledkezhetünk meg arról sem, hogy ez a *stratégia a magángazdaság szereplőinek tanulási és alkalmazkodási teljesítményeit is javította.*

Az elnyújtott növekedés<sup>242</sup> javította a *piacépítés* esélyeit: "Előtte itthon dolgozgat az ember és kialakul egy bizonyos kuncsaft kör, kinő. Először kezd fusizni az ember, utána, amikor fusiban úgy van, hogy na, körülbelül érzi, hogy kialakult egy bizonyos kuncsaft kör, akkor megpróbálja hitelessé tenni, akkor kiváltja másodállásban az ipart. Mikor másodállásban odáig feszítette a húrt, hogy most már az a négy óra kevés - öt év után - akkor megy át főállásba az ember. Ez a fokozat, ez volt 1981 után nekem, hogy akkor már hiába, itt vártak két órakor öten, hatan és végül is öt-hat autót meg kellett csinálni, és akkor kezdődött, hogy na jó lenne, ha főállásba csinálnám. És így kezdtük."<sup>243</sup>

A fokozatos, megszakításoktól sem mentes befektető-vállalkozással részben vagy teljesen ellensúlyozni lehetett a fejlett *bank- és hitelrendszer hiányát, könnyebbnek bizonyult az önfinanszírozás*: "Másodállásom is volt, volt egy fix jó munkahelyem, ott volt egy 4500-5000 forintos fizetésem. Volt mellette másodállásos koromban 80-100 ezer forint bevétel, amiből megmaradt 60 ezer forint. Ennek a kettőnek a jövedelméből jobban meg tudtam élni, mint most és jobban tudtam fejleszteni."<sup>244</sup>

Az állami és a magánszektor közötti esetenként akár évtizedes lavírozás során számos alkalom kínálkozott az *üzleti, szakmai kapcsolatok* fokozatos kiépítésére is. Ez azért fontos, mert a *kapcsolati háló volt a vállalkozói tudás talán leghatékonyabb közvetítője* a szocializmusban: "A vállalkozók elmondják egymásnak, te öregem ne így csináld, mert úgy befürdesz, és itt is hall valami az ember, ott is hall valamit, és akkor úgy csinálja."<sup>245</sup>

Egy másik esetben: "szükség volt rá, hogy találjak egy olyan működő vállalkozást, ahonnan az év vállalkozásom elindításához megkaptam a tippeket, ötleteket és egy másik adott számításokat. Ezt Jászberényben találtam meg, egy gazdasági munkaközösséget. Az ő rábeszélésükre, és a velük való jó kapcsolatra mondhatom azt, hogy mertem belevágni az általam elkezdett vállalkozásba. Mindenképpen azt mondom, hogy az ő segítségük nélkül szinte nem mehetett volna, mert akkor az agrárszférába eljutni elég bonyolult és rögzös út volt."<sup>246</sup>

A magángazdaság szereplője két irányban is építhette kapcsolatait. Egyfelől - felhasználva a rokoni, baráti szálakat - a helyi társadalom rokon- és más szakmabeli vállalkozóival, másfelől a főként az állami szektorban kiépített kapcsolataira építve szakmájának távolabb élő tagjaival cserélt információt, árut vagy szabad termelői kapacitásokat: "Valahogy mindegyik barátunk vállalkozó, vagy lehetőleg magánszemély. Állami alkalmazású dolgozó nem nagyon található közöttük, kivéve orvos, ügyvéd, akik talán még a baráti köreinkhez tartoznak."<sup>247</sup>

---

<sup>242</sup> „A kisiparosok viszonylagosan magas életkora egyik magyarázata az, hogy jelenlegi gazdasági körülményeink között az önállóvá válás alapvető feltételei közé tartozik egy hosszabb szellemi és anyagi tökefelhalmozási vagy állandó vevőkör-kialakítási időszak.” Vajda (1987) 342. oldal

<sup>243</sup> interjúrészlet

<sup>244</sup> interjúrészlet

<sup>245</sup> interjúrészlet

<sup>246</sup> interjúrészlet

<sup>247</sup> interjúrészlet

A kapcsolatok hálója javította az anyagok, félkész termékek *beszerzésének* hatékonyságát: "Magyarországon majdnem minden növényvédő szer gyártó cégnek a képviselője vagy évfolyamtársam volt, vagy ismerős, vagy egy korábbi üzleti kapcsolat során jöttünk össze, amikor év például olyant tudtam neki adni, vagy mutatni és nem tartottam a markomat. És ez tíz év után úgy jelentkezik, hogy nekem az a fajta szer, amire nekem szükségem van, rendelkezésre áll soron kívül, amikor másnak nem áll rendelkezésre."<sup>248</sup>

A kapcsolati háló segített áthidalni a *likviditási gondokat* is: "Volt, amikor a bankban nem írták jóvá, el kellett mennem egy jó barátomhoz. Arra, hogy kifizessem a fizetéseket, adjon kölcsön. A bank jóváírta, a jövő hónapban megadom neki, de a jövő hónapban is gond van. De az ilyen baráti hitelek, azok folyamatosan mennek. Kapom, adom. Majd ha egyszer utolérem magam, akkor ezt is el lehet felejteni, mert nekem ez egy rémálom."<sup>249</sup>

A hálón keresztül *áruhitelhez* is lehet jutni: "Nagyon sok esetben előfordul, hogy nem kell készpénzzel vásárolni, fizetési halasztást ad, vagy azt mondom, hogy itt az év vége, nem akarok készletet, adjál bizományba árut."<sup>250</sup>

A fokozatos alkalmazkodás során mód nyílt a *munkaerő kipróbálására*, gondos összeválogatására is. A magánszektorbeli vállalatok többsége egyetlen emberből állt, egy további nagy csoport pedig kizárólag családtagokat foglalkoztatott, ám ott, ahol mégis felvettek segédeket, tanulókat, segédeket, az alkalmazást igen alapos vizsgálódás és informálódás előzte meg. A vállalkozók, felhasználva a hálót, többnyire "leinformálható" munkavállalókat keresnek. Az idegenekben "a külsőkben" nem bíznak: "...ha hirdetnek, se megyek el, mert aki hirdeti magát, annak valami oka van szerintem. Tisztelet a kivételnek, de..."<sup>251</sup>

### 3. Beépülés a szocializmus intézményeibe

A kapcsolatok hálója, benne különösen a család, nemcsak a vállalkozások hatékonyságát és ezzel túlélési esélyeit javította, de a piacgazdaság hiányzó (a szocializmustól idegen) intézményeit is helyettesítette. A kisvállalkozóknak hitelt, üzleti, vállalatvezetési tanácsot adó *bankokat*, mint láttuk, sokszor a rokonok, barátok helyettesítették. Ugyancsak a háló pótolta - jól, rosszul - a fejlett ipari országok közös beszerzési szövetkezeteit vagy vállalatait, kooperációk, termékfejlesztési vagy adótanácsadó irodáit, oktatási, továbbképzési szervezeteit.<sup>252</sup> Nem helyettesítette viszont a kapcsolatok hálója az érdekképviselő szervezeteket, a kamarákat, ipartestületeket és vállalkozói szövetségeket.

A második világháború után hamarosan megalakultak a koalíciós pártok befolyása alatt álló kisiparos és kiskereskedő érdekvédelmi szervezetek, de a szakmai érdekvédelem legfontosabb szervezetei továbbra is az ipartestületek maradtak. A kommunista hatalomátvétel után a kommunisták befolyása alatt álló érdekvédelmi szervezetek, a KIOSZ és KISOSZ foglalták el a helyüket: "Az ipartestületek általános felszámolása gyakorlatilag 1949 júniusa és decembere között befejeződött és így a kisiparosok egyedüli képviselője a KIOSZ lett."<sup>253</sup>

Minden iparos és kereskedő *köteles volt belépni* ezekbe a szervezetekbe. Más szakmai szervezetekhez, a szakszervezetekhez és az ifjúsági szövetséghez hasonlóan a KIOSZ-t és a KISOSZ-t is a „transzmissziós elv”<sup>254</sup> alapján szervezték meg. Fő feladatuk, akárcsak a többi "áttételnek", a központi párhatalom terveinek, céljainak a végrehajtása volt: "A szervezet (a

---

<sup>248</sup> interjúrészlet

<sup>249</sup> interjúrészlet

<sup>250</sup> interjúrészlet

<sup>251</sup> interjúrészlet

<sup>252</sup> Laki (1983-1985)

<sup>253</sup> Gervai (1960) 314. oldal

<sup>254</sup> Lenin (1921)

KIOSZ, L.M.) célja - az alapszabály szerint - az alkotmány 56 §-a alapján az ország dolgozó kisiparosságának népi demokratikus szellembe való összefogása, szocialista hazaszeretetre és törvénytiszteletre való nevelése, anyagi, szociális és kulturális színvonalának az emelése. Munkáját oly módon kell megszervezni, hogy a helyi ipar területén a lakosság szükségleteinek kielégítését a népgazdaság érdekeinek megfelelően, a szocialista ipar tevékenységét kiegészítően szolgálja."<sup>255</sup> A felülről jött parancsok végrehajtása, és a kisvállalkozók nevelése mellett a két szervezet szabályzata a tagok érdekvédelméről és a tagoknak nyújtandó szolgáltatásokról is rendelkezett. A KIOSZ feladata volt többek között: "közreműködni az anyag- és hitelbiztosításban", elősegíteni a kisiparosságnak a betegségi biztosításban és az üdülésben való részvételét", "előmozdítani és megszervezni a kisiparban a szakmai utánpótlást" és "a kisiparosság teherbírásának figyelembevételével közreműködni a helyes és arányos adóztatás megvalósításában."<sup>256</sup> A KIOSZ és a KISOSZ hatósági funkciókat is ellátott, ők bonyolították például a mestervizsgákat.

A kisiparosok és kiskereskedők kezdettől tudomásul vették, hogy finanszírozniuk kell a kívülről rájuk kényszerített szervezetet. Elfogadták a kényszerszereket, de a tagsági díj fizetésén túl nem tartottak fenn kapcsolatot a szakmai szervezetekkel, nem vették igénybe szolgáltatásait: Számukra a KIOSZ, KISOSZ "...tulajdonképpen semmiféle szolgáltatást nem nyújtott. Azon kívül, hogy a tagdíjat beszedték, meg küldtek egy újságot." <sup>257</sup>

A két szervezet történetének fontos eleme, hogy a vezetők és a szervezetben dolgozók fokozatosan *használatba vették és használták a formális jogokat, jogosítványokat*. Az érdekvédelem, a képzési és más szolgáltatások hatékonyságának javulását tapasztalva az iparosok és kereskedők egy kisebb csoportja ezért, a felügyeletükre létrehozott szervezeteket kapcsolatteremtésre, információszerezésre és a hatalom befolyásolására (érdekvédelemre és kijárássra) is használta. Főként a KIOSZ és KISOSZ területi szerveiben, ezeken belül a középszintű és helyi szakmai csoportokban tevékenykedő tekintélyes iparosok és kereskedők jutottak így információhoz és befolyáshoz.

Azok viszont, akik az állami vagy a szövetkezeti szektorban dolgoztak, és mellék- vagy másodállásban váltották ki az iparendélyüket, illetve akik az állami és a magánvállalkozás korábban említett kombinációiban (gebin, vállalati gazdasági munkaközösség stb.) tevékenykedtek, elsősorban az állami vállalat párt- és szakszervezeti hierarchiájában szereztek a vállalkozásuk számára fontos híreket, építettek ki kapcsolatokat. A vállalkozásokban ugyanis az *átlagosnál több párttag* vett részt<sup>258</sup> és igen sokan közülük a vállalati munkaszervezet *kulcspozícióiban* foglaltak helyet.<sup>259</sup> Így az átlagosnál jobban tájékozódtak a vállalat beruházási, értékesítési terveiről. Hosszú évek során szerzett helyismeretük megkönnyítette a vállalat kapacitástartalékainak feltárását és hasznosítását. Kapcsolataik révén kis kockázattal használhatták magáncélokra a vállalati infrastruktúra fontos elemeit (telefon, szállítóeszközök) is. Különösen előnyösnek bizonyult, ha a belül szerzett készségeket, információkat "kívül," a magángazdaságban is hasznosíthatták: "Én tájékozott voltam a piacon, végül is mindig mozgalmi ember voltam és úgy irányítottam a szövetkezeti ipart, hogy benne voltam, elnökségi tag voltam, egy szélesebb látóköröm volt ebben a dologban. Ugye akkor az ipartestületnél szintén voltam, a KIOSZ-nál voltam elnökségi tag, tehát bizonyos gyűléseken felfigyeltek rám, és akkor a feladatok megoldásánál az ember látóköre bővül, ha erre nyitott."<sup>260</sup>

---

<sup>255</sup> Gervai (1962) 315. oldal

<sup>256</sup> Gervai (1962) 315. oldal

<sup>257</sup> interjúrészlet

<sup>258</sup> Róna Tas Ákos (1995)

<sup>259</sup> Fekete – Lukács (1988)

<sup>260</sup> interjúrészlet

## Hálózatok

A magánszektorba átlépők a szocializmus tartós fennmaradásával számoltak. Üzleti terveik készítésekor figyelembe vették a szocializmusbeli magántulajdon folyton változó, de mindig érzékelhető adminisztratív korlátait. A törvényi garanciák hiánya miatt nem készítettek hosszú távú terveket. Túlnyomó többségük került a növekedést, a magánszektor visszaszorításának időszakaiban sokan szüneteltették a magántevékenységet, visszahúzódtak az állami-szövetkezeti szektorba.

A nyolcvanas évek elején induló újabb gazdasági reform azonban a korábbiaknál hosszabb ideig tartott. A változás mértéke is meghaladta az előző reformok idején tapasztaltakat. A magánvállalkozás számos adminisztratív korlátja megszűnt, vagy "felpuhult". A magánvállalkozásban foglalkoztatottak (továbbá a kisegítő családtagok, tanulók) számát korábban szigorú (korlátozó) előírások szabályozták. A nyolcvanas évek második felében a *kisszövetkezetekre* és a *gazdasági munkaközösségekre* vonatkozó szabályok "rugalmas értelmezése" már lehetővé tette, hogy az állami-szövetkezeti és a magánszektor határán elhelyezkedő vállalatok a termelési-szolgáltatási volumenhez szükséges létszámot foglalkoztassanak. "Ez az az időszak, amikor az igazán brahisták, azok valóban nagyban utaztak."<sup>261</sup>

További fontos fejlemény volt, hogy a *korábban a magángazdaság elől elzárt vagy védett piacokra is beléphetek* a magánvállalkozók. (például személy- és teherszállítás) Az állami vállalaton belüli termelés és szolgáltatás jelentős részét átvették a vállalattal szerződő gazdasági munkaközösségek. Mindezt vállalkozásbarát propaganda kísérte a tömegkommunikáció továbbra is a kommunista párt ellenőrizte fórumain.

A gazdálkodási környezet e fontos változásai *módosították* a szocialista szektort részben vagy teljesen elhagyók egy részének jövedelem szerzési stratégiáit. A vállalkozásukat irányítási hierarchia nélkül, egy telepen, üzletben, étteremben működtető, terméket, szolgáltatást a helyi piacokon értékesítő "hagyományos" kisiparosokkal és kiskereskedőkkel szemben nemcsak a helyi piacon *növelték a forgalmukat, a piaci részesedésüket, de tagolt szervezettel, több irányítási szinttel rendelkező viszonylag nagy vállalkozásokat hoztak létre.* "Mi olyan szerencsések voltunk, hogy a saját magunk szabadságát a nyolcvanas évek közepén megteremtettük"<sup>262</sup>

A szokásos piaci részesedését *meghaladó* vállalkozásokat működtetők egy része *a magánvállalata fölé egy állami céget "illesztett"*. Az állami vállalattal kötött szerződés tette lehetővé belépésüket a magánvállalkozások számára tiltott (többnyire külföldi) piacokra. Egyik interjú alanyunk akkori vállalkozásánál: "Az Interag volt a fedőszervünk. Találtunk egy nagyon rugalmas főnököt, aki vállalkozó típusú ember volt és tetszett neki, hogy velünk dolgozzon. Bátor volt, pénzt tett bele, útlevelet szerzett, kiállításra fizetett be, szóval rengeteget segített nekünk és az Interag németországi leányvállalata volt, amely képviselt bennünket. Mi azért igyekeztünk adni a saját nevünket, mert azt, hogy ez márkanév és elég hamar értékké vált, azt hamar megértettem. Úgy, hogy az Interag mellett nagy hangsúlyt fektettünk arra, hogy a mi nevünk megjelenjen. Az Interag sem a saját nevén szerepelt, külföldön SSG volt a neve. Aztán később a mi nevünk egyre jobban dominált, az SSG-t egyre jobban háttérbe szorítottuk, volt is ebből súrlódás."<sup>263</sup>

Egy bedolgozói csoportot működtető vállalkozó így írta le a magánvállalkozása fölé szervezett, más *állami vállalatokkal szerződni jogosult* állami vállalatokat: "Igen, MIKÖV-nek hívták ezt a vállalatot, ez Mezőgazdasági és Ipari Közös Önálló Vállalat. Ez Pesterzsébeten volt egy igen nagy, talán 3000 fős vállalat. De ez teljes egészében bedolgozói

---

<sup>261</sup> interjúrészlet

<sup>262</sup> interjúrészlet

<sup>263</sup> interjúrészlet

csoportokra épült, műanyagipar, textilipar, fémipar. Nagyon ügyesen az akkori vezetők, az ottani vezetők összeszedtek ilyen embereket, csoportokat, akiknek volt munkájuk, a gépeik, vevőköriük, mindenük meg volt, egyszerűen csak nem volt pecsét, zászló. És akkor ott dolgoztam 5-6 fővel. Amikor a szabadalom bejegyzésre került, akkor próbáltam eladni a cégemnek a MIKÖV-nek a szabadalmat, de ők jól megvoltak azzal, amit eddig csináltam, és nem akartak újabb pénzt erre áldozni. És akkor találtam egy hasonló vállalkozást, úgy hívták, Hő- és Hidrotechnikai Gazdasági Társulás. És akkor átmentem a csoporttal, és ott egy kicsit jobb kondíciókkal dolgoztam. Lényege végül itt is, ott is az volt a dolagnak, hogy a számlázott bevétel 30 százalékát tudták, mint munkabért kiosztani. Az anyacég vállalta a munkát. Ha bejött érte 100 ezer forint árbevétel, akkor 30 ezer forintot lehetett bérként ebből kiosztani."<sup>264</sup>

A kiterjesztés másik gyakori módja volt, amikor egy nem nagyméretű vállalkozás, tartós megállapodásokkal, szerződésekkel hozzá kötődő, jogilag független vállalkozásokból (alvállalkozókból, bedolgozókból, családtagok, barátok nevében működtetett üzletekből, vendéglátó-ipari egységekből, háztáji gazdaságokból) álló *hálózat központjaként* működött.

A vendéglátó iparban a *szerződéses (gebin) rendszer* (illetve a szerződéses rendszer és a magántulajdon kombinációja) tette lehetővé az ilyenfajta terjeszkedést. Az adóhivatal felől nézve független egységeket rokoni-baráti háló fűzte össze: "Ez így lehetett kettő, hogy B. -é [az interjú alany üzlettársa] volt a Muskátlí, az enyém volt a pavilon. Akkor találtunk egy srácot, az ő nevében a Mártírok útján egy újabb üzletet működtettünk."<sup>265</sup>

A mezőgazdaságban a hálózatszerű vállalkozás-növelés fontos módja volt a *háztáji gazdaságok integrálása*: "...abszolút megbecsült ember voltam a gazdaságon belül, a gazdaságomon belül, és volt egy nagyon kemény háztáji gazdálkodásom, egy háztáji integrációm. Hát ez azt jelentette, hogy a huszonötezres keltetőmhöz be kellett szállítani nagyon sok embernek a tenyésztőját. Tehát tyúktartókat integráltam be. Azt pontosan már nem tudom megmondani, hogy hány ezer tyúkot kellett ahhoz tartani, hogy engem folyamatosan - hét naponként vagy négynaponként kelt a csirke - ellássonak tojással, és nekem azt a csirkét értékesíteni kellett, nagyobb részét napos korban, tehát azonnal. A másik részét, amit meg nem tudtam azonnal értékesíteni, azt pedig előneveltként, tehát négyhetes korában adtam el..."<sup>266</sup>

A szolgáltatóiparban és a kereskedelemben a hálózat alegységeit *bedolgozóknak* hívták. Egyik interjú alanyunk több száz vevőnek szállított termékeiből, ám nem tudta növelni termelő kapacitásait: "Nem lehetett felnőni, nem lehetett engedélyt kapni, semmire nem volt lehetőség. A kisebb, még nálunk is kisebb maszek cégekkel bedolgoztattunk. ...Ez igazából teljesen svarcba fejlődött, mert ugye valakik bedolgoztak nekünk svarcba és mi meg eladtuk az árut a maszek kiskereskedőknek svarcba. Először volt egy, aztán még egy, a végén aztán volt három vagy négy beszállító."<sup>267</sup> A hálót működtető vállalkozó később külföldre is szállított. Erre hivatkozva, az illetékes minisztériumi előadótól külön engedélyt szerzett a létszám emelésére: "Na végül is olyan 15-20 embert engedélyezett....De akkor már megvettem más cégeket, szóval kezdtem egy kicsit legalizálni ezt a netvörköt."<sup>268</sup>

Találtunk példát a *kisszövetkezet és a bedolgozói szervezet együttes működtetésére* is:

"Ez egy olyan kisszövetkezet volt, hogy bedolgozói rendszerű kisszövetkezet. Tehát nem telepített üzem, csak központi iroda és raktár volt, mint ahogy most is nagyjából ezzel a rendszerrel dolgozunk, nem egészen, de nagyjából. Meg szerszámkészítő dolgozók is voltak. Hárman-négyen összeálltak és mindegyiknek megvolt a saját műhelye.....Volt bennük sok,

---

<sup>264</sup> interjúrészlet

<sup>265</sup> interjúrészlet

<sup>266</sup> interjúrészlet

<sup>267</sup> interjúrészlet

<sup>268</sup> interjúrészlet

akik tagok voltak, tehát a szövetkezet tagjai lettek egyrészt, másrészt pedig a munkavégzésük pedig bedolgozó munkavégzés volt. Tehát két dolog ugye, van a tulajdonosi pozíció, meg van a munkavégzési, munkavállalási pozíció. Voltak olyanok, akik a szövetkezet alkalmazottai voltak, és voltak olyanok is, akik szövetkezeti tagok voltak és bedolgozó tevékenységet folytattak. .. 50-60 fővel indultunk és akkor felfutott. 1988-ban, a fénykorban 120 fő is volt." <sup>269</sup>

### **Kik választották a legális magánszektor? (A vállalkozás gyakoriságát növelő tényezők)**

De kik választották a szocialista helyett vagy mellett a magánszektor? Milyen készségek, tőkéik birtokában gondolhatták, hogy számukra nem túlságosan kockázatosak a belépés, a túlélés és a profitszerzés esélyei, hogy üzleti terveiket siker koronázza? Kik találták ki és alkalmazták jó eséllyel a korábban bemutatott sikeres stratégiát, a kockázatkerülés leírt módszereit?

A magángazdaság szereplőit most összehasonlítjuk a munkavállalók, a bérből és fizetésből élők sokaságával. A két társadalmi csoport közötti különbségek segítségével összegyűjtjük a magánszektorba lépés és maradás esélyeit növelő tőke elemeket. Nem könnyíti helyzetünket, hogy a magyarországi szocializmus története során a magángazdaságba lépéshez és a maradáshoz szükséges tőkeelemek kombinációja többször és jelentősen módosult. <sup>270</sup> Ha ehhez hozzátesszük a szüneteltetés, formaváltás korábban bemutatott folyamatait, (és azt, hogy nagy számban nem ugyanazok léptek ki, akik a szüneteltetés időszaka után beléptek a szektorba), akkor aligha meglepő az ebben a társadalmi csoportban (rétegben) jelentős volt a fluktuáció.

Vajda Ágnes a magánszektorba lépés (újra belépés) óta eltelt idő alapján megkülönböztette a „kezdő”, a „félúton levő” és a „tőzsgyökeres” kisiparosokat és kiskereskedőket. <sup>271</sup> A kisiparosok és kiskereskedők mindhárom csoportjában nagyobb volt a férfiak hányada, mint az összes keresőcsoportban. <sup>272</sup> A kisiparosok és kiskereskedők között a teljes sokaságnál nagyobb (a szellemiek után a legnagyobb) volt a legalább érettségizettek és ebben a csoportban volt a legnagyobb a szakmunkás végzettségűek aránya. A felmérés idején a kisiparosoknak „több mint a fele városokban (egynegyede nagyvárosban) lakik, a bér munkások ennél alacsonyabb arányban élnek városokban, de még mindig magasabb arányban, mint a többi fizikai foglalkozásúak.” <sup>273</sup> A kisiparosok és kiskereskedők életkora a mintavétel idején magasabb volt az átlagosnál.

Az átlagosnál képzetesebb, idősebb, inkább férfiakkal és városlakókkal álló csoportnak az életvitele is mutatott bizonyos jellegzetességeket. A magánvállalat számára munkaerőt biztosító, tartalékoló családjaik stabilitására utal a házasságban élők átlagosnál nagyobb hányada. A kisiparosok és kiskereskedők apái és a házastársuk is iskolázottabb volt az átlagosnál. Ez a több generáció során a családban felhalmozott szellemi tőke viszonylag nagy súlyát és fontosságát jelzi. Erre utal a szellemi pályára küldött gyerekek átlagosnál nagyobb hányada is. <sup>274</sup>

Az itt felsorolt különbségek kisebbek voltak a „tőzsgyökeres” kisiparosok és kiskereskedők, mint a „félúton levők” és még inkább a „kezdők” és a bérből és fizetésből élők között. A különbségek az időben előrehaladva, a nyolcvanas évek második felében, tovább nőttek: „az

<sup>269</sup> interjúrészlet

<sup>270</sup> Róbert (1999), (1999a)

<sup>271</sup> Vajda (1987)

<sup>272</sup> Vajda Ágnes ebben a cikkében a kisiparosok és kiskereskedők mellett megkülönbözteti a bér munkások, a nem mezőgazdasági fizikai, a mezőgazdasági fizikai és a szellemi munkát végzők csoportjait. Vajda (1987) 343. oldal.

<sup>273</sup> Vajda (1987) 340. oldal

<sup>274</sup> Vajda (1987) 345-46. oldal

új vállalkozók 57,5%-a a magasabb társadalmi presztízsű (s egyúttal iskolázottabb) családokból került ki. (A szülők generációjában az apák 27, az anyák 17,8 %-a érettségizett vagy ennél magasabb iskolai végzettségű, s az apák további 24% az anyák 7%- a szakmunkás.) Különösen áll ez a csoportos vállalkozások vezetőire.”<sup>275</sup> Ekkor már „A vállalkozók kétharmada (68%) férfi, egyharmada nő. (A nők csaknem kétharmada a kereskedelemben és a vendéglátóiparban tevékenykedik.) Az összes városi kereső között – akikkel a vizsgált kisvállalkozói kör összehasonlítható – sokkal alacsonyabb a férfiak aránya (54%) mint a vállalkozók között.”<sup>276</sup>

„Az új vállalkozói réteg maga is iskolázott, ez egyik legfontosabb jellemzője. Az ún. kulturális tőke birtoklása különbözteti meg a legmarkánsabban a bérből és fizetésből élőkötől. A kisvállalkozók körében elenyésző azok aránya, akik nem szereztek valamilyen szakmát, középfokú képesítést, és magas a diplomások aránya is. Ezzel szemben a vizsgált kisvállalkozói körrel összehasonlítható kör, a budapesti és a vidéki városi aktív keresők egyharmada (31%) mindössze az alapképzettséget (8 osztályt) szerezte meg, illetve iskolai végzettsége még ezt a szintet sem éri el (6%), a kisvállalkozók körében az utóbbiak aránya nem egészen 1%, a csak 8 osztályt jártaké pedig további 8%.”<sup>277</sup>

### **Az önállóvá válók és a vállalkozók**

A nyolcvanas évek szakirodalma és a statisztikai számbavétel különbséget tett a hagyományos és az új típusú kissezervezetek között. Az önállók csoportjába a legális kisipart és kiskereskedelmet, a mezőgazdasági egyéni gazdálkodókat, az utóbbiba pedig az adatszolgáltatás egyszerűsített rendszerében működő kisüzemi formákat (kissezervezet, kissezervezeti formában működő leányvállalat) és az önálló jogi személyiséggel nem rendelkező társaságokat (VGMK, GMK, PJT) sorolták.<sup>278</sup> Ma már nehezen kideríthető okból többnyire csak ezeket az új, vagy újra engedélyezett formákat, vagy egyes fajtaikat tekintették kisvállalkozásnak, tagjaikat vagy vezetőiket pedig vállalkozóknak:

A jogi-szervezeti formák teremtette jelentős különbségek azonban nem bizonyultak elegendőnek a vállalkozás, a vállalkozók elkülönítéséhez. Juhász Pál kutatásainak fontos tanulsága volt, hogy a jogállását tekintve egyértelmű vállalkozási forma, a háztáji, éppúgy szolgálhatott terjeszkedő vállalkozást, mint önellátó családi termelést. A háztáji gazdaságokkal vagy állami gazdasági illetményföldekkel rendelkezők egy része főként saját fogyasztásra termelt, míg növekvő hányaduk valamely termékre specializálódó árutermelő (vállalkozó) gazdaságot hozott létre.<sup>279</sup>

Laky Teréz hívta fel arra a figyelmet, hogy az új szervezeti formák szaporodása azért nem növelte a verseny intenzitását számos termék és szolgáltatás piacán, mert a piac új szereplőinek többsége nem tudott és nem is akart vállalkozást működtetni, vállalkozóként viselkedni: „1. Valamennyi forma közül a vállalat és a dolgozók közös vállalkozásának remélt, de a gyakorlatban többnyire csupán munkabrigádként működő forma, a vgmk vált a legáltalánosabbá. Ha ide soroljuk a nagyon hasonló jellegzetességekkel rendelkező ipari, szolgáltató szövetkezeti szakcsoportokat is, akkor ez a kettő teszi ki az új gazdálkodó szervezetek 63, a tagság 73%-át. 2. A vállalkozói magatartás helyett a munkavállalói magatartás maradt a jellemző: néhány tízezer ember – főleg értelmiségiek és szakmunkások - jogilag intézményesített formában kínálja fel munkaerejét, szakértelmét és szabadidejét. A kissezervezet, a leányvállalat és a kissezervezet kivételével – amelyek ebből a szempontból

<sup>275</sup> Laky (1989a) 1. oldal

<sup>276</sup> Laky (1989a) 3. oldal

<sup>277</sup> Laky (1989a) 3. oldal. Lásd eről még Laky (1994) 21-23. oldal

<sup>278</sup> Gálik-Hallgató-Kamarás-Urbán (1987), illetve Kovács Géza József (1987)

<sup>279</sup> Juhász (1982)

főfoglalkozású munkahelyek – a fenti jegy jellemző az új kisszervezetek csaknem egész tagságára”<sup>280</sup>

Laky Teréz e megfontolásai alapján az *önálló gazdasági tevékenységet folytatók* között megkülönböztette a *többletmunkát értékesítőket*, az *önfoglalkoztatókat* (kistermelők) és a *vállalkozókat*. Tipológiájának tömör összefoglalása Czakó Ágnes olvasatában:

„A *többletmunkát értékesítők* célja a pótlólagos jövedelemhez jutás, az irányadó társadalmi réteg fogyasztási színvonalának követése. Csak akkora keresletet képes kielégíteni, amekkorát a tagok munkavégző kapacitása lehetővé tesz. Tőkebefektetés nincs, mert a tevékenység sem igényli, és a jövedelmet amúgy is felélik, elfogyasztják.

Az *önfoglalkoztatók* (kistermelők) célja a családi megélhetés biztosítása, megfelelő fogyasztási színvonalon. Termelésük meghatározott tevékenységi körhöz kapcsolható, stabil piaci helyzet megőrzésére törekednek, és minimálisan szükségesnek vélt tőkebefektetésük is e stabilitást biztosítja.

A *vállalkozásban* a tulajdonos a befektetett eszközök értékét meghaladó nyereségre törekszik, saját tőkén kívül idegen forrásokat is kész mozgósítani, befektetését, illetve a tőke kivonását a várható megtérülés határozza meg.”<sup>281</sup>

Czakó elfogadja ezt a tipológiát, és egyet ért azzal is, hogy a *önálló gazdasági tevékenységet folytatóknak* csak egy kisebb hányada tekinthető vállalkozónak. Ám joggal említi, hogy „Az *önfoglalkoztatók* és a *kisvállalkozók* körének elkülönítése nem egyszerű feladat.”<sup>282</sup>

A tulajdonos foglalkoztatási viszonya és a jogi forma együttes elemzése alapján arra a következtetésre jut, hogy „Vállalkozók azok, akik céget alapítanak és tevékenységüket teljes mértékben piaci kisszervezeti keretek között önállóan végzik.”<sup>283</sup> Számításai szerint „A cégtulajdonosok – közgazdasági, illetve statisztikai értelemben vett *kisvállalkozók* – aránya a hazai *kisvállalkozóként* nyilvántartottak között 1993-ban alig 7-8 százalék.”<sup>284</sup>

Még ha figyelembe vesszük, hogy a kisiparosok és kiskereskedők között is voltak vállalkozók – gondoljunk itt a korábban bemutatott hálózatok tulajdonosaira és működtetőire – a 3-4 évvel a rendszerváltás után mért arányok a szocializmusbeli magánvállalkozási szektor szerény méreteit jelzik. A *szocializmusbeli magángazdaság terjedelme és a teljesítménye azonban csak a „végállapot”, a rendszerváltást közvetlenül megelőző időszak eseményei alapján értékelhető.*

## AZ ÖSSZEOMLÁS

### Az állami- szövetkezeti szektor válsága a nyolcvanas években (válságmenedzselési készségek)

A szocialista gazdaságban a nehéz helyzetben lévő, nagy állami vállalatokat szövetkezeteket az állam rendre kisegítette nehéz helyzetéből.<sup>285</sup> Legfeljebb a szigorítás és a kimentés gazdasági helyzettől függő hullámvásának<sup>286</sup> leheztünk tanúi: "A nyolcvanas évek közepéig a gazdaság irányítói többnyire a vállalati válsághelyzetek megoldásának hagyományos, a tervgazdaságban megszokott módszereit alkalmazták. Ebben az időszakban a még háborítatlan értékesítési lehetőségek (a KGST államközi megállapodásának rendszere és a zárt belső piac), a kelet-európai összehasonlításban több területen viszonylag jónak számító

<sup>280</sup> Laky (1987) 9. oldal. Hasonló következtetésre jutott Antal László is. Antal (1985) 340. oldal

<sup>281</sup> Czakó (1997) 96. oldal.

<sup>282</sup> Czakó (1997) 98. oldal

<sup>283</sup> Czakó (1997) 100. oldal

<sup>284</sup> Czakó (1997) 100. oldal

<sup>285</sup> Kornai (1980)

<sup>286</sup> Laki (1989)



technikai színvonal vagy minőség és a költségvetési támogatások még elfedték az akkor is köztudomású tény: az ipar termelési szerkezete versenyképtelen, a beruházások rendre nem térülnek meg, a kapacitások egy része kihasználatlan."<sup>287</sup>

A nyolcvanas évek második felében egyre ritkábban lehetett alkalmazni a válsághelyzetek megoldásának addig bevált eszközeit. Az állami vállalatok *növekvő számban* jelentettek értékesítési gondokat. 1987 első negyedében a megkérdezett vállalatoknak 26.0 százaléka, 1989 negyedik negyedében már 51.2 százaléka említette a termelést hátráltató tényezők között az elégtelen keresletet.<sup>288</sup> A nehézségekkel küzdő, válságban levő állami vállalatok, szövetkezetek egyre *kevésbé* számíthattak hitelek elengedésére, állami beruházási támogatásra, egyedi elbírálásra az adó- és más közterhek megállapításakor vagy beszédésekor. Az állam és a vállalatok közötti "új szerződés"<sup>289</sup> formálódását jelezte, hogy a költségvetésből a vállalati szektorba áramló pénzfolyam radikálisan, a GDP százalékában mérve az 1987-es 12.3-ról 1989-ben 6.7 százalékra csökkent.<sup>290</sup>

A lassuló gazdasági növekedés által érintett vállalatoknál felerősödött a szemléletváltást sürgetők és a korábban bevált vezetési módszerekben, megszokott kapcsolatokban bízók ellentéte. A bér- és jövedelem elosztási konfliktusok, a fejlesztési, kilábalási tervek eltérései keltette feszültség miatt számosan *átléptek* a magángazdaságba. A hagyományos-terjeszkedő és az új, minőségtudatos vállalati stratégia ütközését így írta le egy állami vállalat igazgatóhelyettesi pozíciójából a magángazdaságba átlépő interjúalanyunk:

"Akkor jött egy új vezér, és nagyon jóban voltunk, mint ember kedveltük egymást, de szakmailag képtelen voltam azonosulni vele, mert eladta a holnapot a máért. Ilyen egyszerű. És a cég ment is lefele és fejtelenség uralkodott. És én ezeket letettem papíron. Próbáltam meggyőzni, hogy nem lehet csinálni 27 telephelyet Magyarországon. Német modellre hivatkozott, harisnyaipari bedolgozás, de itt olyan kultúrája és alapjai voltak a harisnyaiparnak, hogy ezeket nem lehetett átvenni. Tsz melléküzemágakba mentünk és szerencsétlen asszonyok dolgoztak itt a mezőgazdaságban eldurvult kézzel. Vagy bányász asszonyok. Salgótarján mellett Nagybátyonban lett egy finomharisnya gyárunk. Hát mire a kezük hozzá finomodott a finom áruhoz... Tehát sokba került az országnak az ő telepítés programja. A végső pont az volt, hogy letettem egy Magyarország térképet, megrajzoltam a nyilatkat, hogy honnan hova visszük az árút, mi ez a káosz, és letettem a számokat, hogy mibe kerül ez a szállítási költség."<sup>291</sup> Miután nem tudta meggyőzni az illetékeseket álláspontja helyességéről, interjúalanyunk *átlépett a magánszektorba*.

Az *állami szektorban maradó* közép és felsőszintű vezetőket is *tanulásra*, új módszerek átvételére vagy kitalálására, újfajta, vállalaton belüli vagy külső kapcsolatok kiépítésére készítették a lassuló növekedés kedvezőtlen hatásai. Az építőipari vállalatok vezetői az elsők között érzékelték a környezet változásait: "Minden évben minden cég magasabb beruházási költséget igényelt a költségvetéstől, ezért magasabb számlákat kellett neki produkálni. Olyan számlák készültek el, amiknek nem volt háttere. A nyolcvanas évek közepéig mentek ezek, utána ezek a lehetőségek megszűntek. Abban az időszakban volt az úgynevezett bérszintgazdálkodás, amikor már megpróbálták megfogni a pénzeket."<sup>292</sup>

Másik beszélgető partnerünk, aki egy megyei építőipari vállalatnál volt akkoriban középvezető, elmondta, hogy olcsóbb és hatékonyabb technológiájuk tette lehetővé *a belépést versenytársaik piacára*: "Nekünk szerencsénk volt, hogy elindult a nyolcvanas évek elején a verseny. Elsősorban az, hogy a lakásépítés, mint állami feladat. Nem volt izgalmas a hetvenes

<sup>287</sup> Voszka (1997) 24. oldal

<sup>288</sup> Kopint-Datorg (1993) idézi Kornai (1993) 172. oldal

<sup>289</sup> Kornai (1993) 165-209. oldal.

<sup>290</sup> Kornai (1993a) 147. oldal

<sup>291</sup> interjúrésztlet

<sup>292</sup> interjúrésztlet

években, hogy mennyibe kerül. Az volt a lényeg, hogy a lakások - nem is emlékszem pontosan, hogy 100-150 ezer, akkor ilyen nagy koncepciók voltak - felépüljenek. A nyolcvanas években az úgynevezett állami lakásépítés nálunk itt jelentősen lecsökkent... Na most mi - ugye Veszprémben nem tudtak lakást építeni, a házgyáras cégek tönkrementek - az akkori házgyári lakásáraknak a hatvan százalékaért simán nyertük ott a munkákat. Hatalmas profitot organizáltunk."<sup>293</sup>

Számos feldolgozóipari vállalat sem tudta növelni a piaci részesedését, még kevésbé tudta növekvő költségeit "beépíteni" termékei árába. A csökkenő nyereség arra készítette a vezetőket, hogy megtanulják és alkalmazzák a *hatékonyság növelésének* piacgazdaságokban bevált módszereit: "Belépett egy szigorúbb gazdálkodás, kezdve a létszámtól a költséggazdálkodásig. Egy olyan helyzet alakult ki, hogy mi már a nyolcvanas évek elején elkezdtük, hogy létszámleépítés, felszámolva a hagyományokat, hogy kell két gépkezelő, mert ha az egyik rosszul lesz. Így leépítésre került sor. Nálunk egy-egy olyan program indult, fokozatosan, nem drasztikusan, hanem évente 50-100 fővel csökkentgettük itt a létszámot, amit fel tudott dolgozni, el tudott fogadni a helyi közvélemény. Nem ment a termelés rovására, de egy jelentős hatékonysági- költségtényező volt. *Alapvető változások következtek be itt a cégfilozófiában.* A több lábon állás, az, hogy valamilyen irányban elindulni, például a vevői igényekre való gyors reagálás. Talán úgy lehetne mondani, hogy mi pár évvel megelőztük a rendszerváltási sorsdöntő dolgokat."<sup>294</sup>

A nehézségekkel küzdő vállalatok *termék- és szolgáltatás kínálata, személyzeti munkája, pénzüpiaci tevékenysége* is átalakult: "Minden évben kellett néhány termék, amire rá lehetett írni, hogy új. Ez egy elengedhetetlen feltétel, ez bejött. Bejött a szakmai megerősödés, szakemberek összeszedésével. Elindult egyféle gazdálkodás. Sokkal hamarabb kezdünk arra figyelni, hogy milyen határidővel fizetnek, és mi mennyivel fizetünk. Ezek kvázi-piacgazdasági közhelyek voltak, de egy egymásra épülő rendszer alakult ki, ami még a mai napig is megvan."<sup>295</sup>

A nyolcvanas évek második felében "a korábban állami vállalatoknak szinte automatikusan hitelt nyújtó bankok magatartása is megváltozott. Kezdett a valós banki magatartás előtérbe kerülni. Ez azt jelentette, hogy nem korlátlanul és a végtelenségig hiteleztek a vállalatokat, hanem már bizonyos kemény elvárások fogalmazódtak meg."<sup>296</sup>

A szocializmus utolsó évtizedében elsajátított készségek, kiépített kapcsolatok, mint majd látni fogjuk, jól hasznosíthatóak a magántulajdon uralta piacgazdaságban. Ám az állami-szövetkezeti szektort elhagyók, illetve az ott mindvégig kitartók, a magán vállalat-hálókat óvatos építői és a piacgazdaságban sikeres vállalatirányítási módszereket elsajátító és alkalmazó állami vállalati, szövetkezeti vezetők nem számoltak rendszerváltozással. *A reformált szocialista gazdaság feltételeihez igazították harcmódorukat és növekedési terveiket:* "Meg tudtam volna csinálni tizet, húszat [gyorsbüfét] de hát nem, egyszerűen nem voltak törvényes lehetőségei. És megmondom őszintén, mindig féltünk. Tehát az embernek a gyomra állandóan remegett, ki mikor veszi észre. De szerencsénk volt, hogy mi soha nem voltunk nagylábon élő emberek, látványosan gazdagok, újjgazdagok, akik elkezdik szórni a pénzt..."<sup>297</sup>

## Várakozások: radikálisan megreformált szocializmus

---

<sup>293</sup> interjúrészlet

<sup>294</sup> interjúrészlet

<sup>295</sup> interjúrészlet

<sup>296</sup> interjúrészlet

<sup>297</sup> interjúrészlet

A radikális reformközgazdászok *hasonló megfontolások alapján*, a gazdasági növekedés lassulását, a növekvő eladósodást és inflációt érzékelve, az 1987-ben közreadott röpiratukban, a *Fordulat és reformban* a szocialista gazdaság reformjának folytatását, "a reform reformját" sürgették. Az állami vállalatok számának decentralizálással történő növelését, az állami szektorban új vállalatirányítási formákat javasoltak. A kormány vállalkozásélénkítő programja pedig elképzelésük szerint "a kis- és közepes méretű vállalkozások létrejöttét támogatja, tulajdonformától függetlenül."<sup>298</sup>

A demokratikus ellenzék által ugyancsak 1987-ben publikált *Társadalmi Szerződés* ennél már többet követelt: "a különböző tulajdonformák közötti verseny mesterséges korlátainak leépítését".<sup>299</sup> E dokumentumban már megjelenik a *privatizálás* gondolata is, hiszen szerzői azt javasolják, hogy "Az állami vállalatok részvényforgalmában pedig éppolyan eséllyel vehessenek részt magánszemélyek, mint a gazdaság állami és szövetkezeti szervei /kivéve a piaci szférán kívül működő közüzemeket, energiaipari létesítményeket stb., ahol a magántőke részesedésének határ szabható/."<sup>300</sup> A *Társadalmi Szerződés* szerzői erőteljesen hangsúlyozták a magántulajdonon alapuló piacgazdaság hátrányait is. A tulajdonreform fő elemének a munkahelyi öngazgatás kiterjesztését tekintették: "A hatalom koncentrációja a gazdaságban nem elfogadhatóbb, mint a politikában. A magántulajdonon alapuló hatalom koncentrációja nem elfogadhatóbb, mint az állami bürokrácia hatalmi monopóliuma. Ezért célszerűnek tartjuk, hogy az egységes tőkepiac megteremtése a munkahelyi öngazgatás erőteljes továbbfejlesztésével kapcsolódjon össze."<sup>301</sup>

E két nagyhatású dokumentum jól érzékelteti, hogy a nyolcvanas évek második felében nemcsak az állami vállalatok szektort elhagyó, vagy éppen az állami vállalatok gazdálkodási nehézségeinek elhárításán fáradozó vezetői, de *még a legmerészebben gondolkodó szakértők, értelmiségiek sem adtak esélyt a magántulajdon dominanciáján alapuló piacgazdaság gyors létrejöttének*. Inkább egy "szuperreform" valószínűségét latolgatták. A megreformált gazdaságban az állami tulajdon továbbra is meghatározó szerepet játszik majd, ám a korábbinál nagyobb szerepet kap a magánkezdeményezés, elsősorban a kis- és a középvállalatok világában.

Az értelmiségiek reformterveit cáfolva *a politikai rendszer* váratlanul és gyökeresen átalakult 1988-ban. Megtört a kommunista állampárt addig megkérdőjelezhetetlen hatalmi monopóliuma. A Magyar Demokrata Fórum 1987 szeptemberi, a FIDESZ 1988 márciusi, majd a TDDSZ májusi megalakulása után 1988 második felében sorra alakultak az úgynevezett "alternatív szervezetek", valójában elő-pártok, szakszervezetek, civil szervezetek. Az alternatívok a képlékeny és bizonytalan politikai helyzetben rendre *a tulajdonformák egyenlőségét, a magánvállalkozással szembeni diszkrimináció megszüntetését ígérték*: "...nincs kitüntetett tulajdonforma, csak hatékony és nem hatékony. A különböző tulajdonformák - állami, szövetkezeti, csoport, magán stb. - létjogosultságát törvénnyel kell biztosítani: ... biztosítani kell a vállalkozás szabadságát: a gazdaságban mindent lehet, ami nem tilos."<sup>302</sup> Hasonlóan fogalmaz az újjáalakult *Független Kiszgazdapárt* Programirányelve: "A Kiszgazdapárt a gazdasági megújulás alapfeltételének tekinti a tulajdonformák garantált piaci esélyegyenlőségét. a./ Az állami tulajdon mesterséges túlsúlyának megszüntetését, valódi szövetkezeti és önkormányzati tulajdonná alakulásának lehetővé tételét. b./ A termelőeszközök és a föld piaci forgalmán alapuló széles körű vállalkozási szabadságot, a tulajdonszerzés szabaddá tételét. A szövetkezés szabadságának garantálását, a szövetkezeti

<sup>298</sup> Fordulat és reform (1987) 35. oldal

<sup>299</sup> Társadalmi Szerződés. A politikai kibontakozás feltételei. (1987) 24. oldal

<sup>300</sup> Társadalmi Szerződés. A politikai kibontakozás feltételei (1987) 24. oldal

<sup>301</sup> u.o. 24. oldal

<sup>302</sup> FIDESZ (1990) 495. oldal

tulajdon oszthatatlanságának megszüntetését."<sup>303</sup> „A különféle tulajdonformák egyenjogúságára és versengésére van szükség, meg szabad tőkeáramlásra, az árak és bérek adminisztratív merevítésének fölszámolására. Az ipar és mezőgazdasági üzemek szabadon választhassák meg, milyen tulajdonformában kívánnak működni. A szövetkezetek bocsáthassák áruba vagy adhassák bérbe földjeiket és termelőeszközeiket. A kilépő szövetkezeti tagok kaphassák vissza bevitt tulajdonukat.”<sup>304</sup>

Ekkor már a hatalom központjaiban is más szelek fújtak. Ha más nyelvezettel és máshova helyezve is a hangsúlyokat, de az *MSZMP* vezetése is tulajdonreformot hirdetett: "Többszektörű népgazdaságunkban a jövőben is meghatározó a szocialista, közösségi tulajdon. Fontos feladatunk az állami és szövetkezeti tulajdon működésének hatékonyabbá tétele, a tulajdonosi rendelkezési jogok és felelősség érvényre juttatása. Szükség van a közösségi tulajdon formáinak gazdagítására. A szocialista építés jelenlegi szakaszában és hosszabb távon is szükség van arra, hogy a lakosság megtakarított pénzeszközei bekerüljenek a gazdasági vérkeringésbe, s arra is, hogy a külföldi működő tőkét bevonjuk a hazai termelésbe. Támogatunk minden olyan kezdeményezést - beleértve a vegyes tulajdonú vállalkozások meghonosítását és a magántevékenység élénkítését -, amely a nemzeti jövedelem növekedését és a lakosság életviszonyainak javítását szolgálja.”<sup>305</sup>

Az 1988-89-es pótválasztásokon sorozatban fölényes győzelmet arató *Magyar Demokrata Fórum* is fokozatos változásokat ígért. Üzenetei, programjai nem voltak mentesek az antikapitalista elemektől sem: "Elutasít minden olyan társadalmi formát vagy szerveződést, amelynek léte a monopóliumokra, az állampolgárok, a nép függőségére, kiszolgáltatottságára és kizsákmányolására épül, jelentkezék az akár a magántőke, akár a totális állam képében....Az államosított gazdaságot a gazdaság társadalmazásával kell felváltani.”<sup>306</sup>

Az értelmiségiek reformtervei, a hatalom és a szerveződő ellenzék politikai programjai tehát ekkor még egyaránt azzal számoltak, azt ígérték, hogy a magángazdaság fokozatos térnyerése és a továbbra is jelentős súlyú állami-szövetkezeti szektor korszerűsítése párhuzamosan, egymást erősítve zajlik majd.

A *Magyar Közvéleménykutató Intézet* 1988-as felmérése szerint *e felfogásukat a magyar társadalom többsége is osztotta*: "csak egy törpe kisebbség (10% alatt) vélekedett úgy, hogy az egész gazdaságot a kisvállalkozásokra kellene építeni, a többség szerint csak kiegészítő szerepet tölthetnek be." Mi több "Azt, hogy a nagyvállalatok magánemberek tulajdonába kerüljenek, az emberek többsége (69%) nem helyezte..."<sup>307</sup>

Nemcsak a két szektor további egymás mellett élését, az állami-szövetkezeti szektor fontos, sőt meghatározó szerepének fennmaradását tartották valószínűnek és kívánatosnak, de sokan számítottak arra, hogy a reformot újból ellenreform követi majd: "míg szinte általános volt az egyetértés abban, hogy a gazdasági hatékonyság, eredményesség szempontjából a kisvállalkozásoknak előnyeik vannak, alapvetően megosztotta a lakosságot az a kérdés, hogy az egyéni gazdasági szabadság időszaka meddig fog tartani. Míg az emberek túlnyomó többsége (90% fölött) vallotta azt a véleményt, hogy 'a kisvállalkozások sokkal gyorsabban alkalmazkodnak a gazdasági változásokhoz', s hogy 'utat nyitnak az egyéni kezdeményezéseknek'. arra a kérdésre, hogy 'Véleménye szerint az állam tartósan engedélyezi majd a kisvállalkozásokat?', ugyanannyian (43 százalék) válaszoltak 'igen'-nel, mint 'nem'-mel, 14 százalék pedig azt mondta, hogy nem tudja megítélni a jövőjüket.”<sup>308</sup>

<sup>303</sup> Független Kisgazda- Földmunkás és Polgári Párt.(1990) 732. oldal

<sup>304</sup> "Van kiút" (1990). 767. oldal

<sup>305</sup> Az MSZMP országos...(1990) 547-548. oldal

<sup>306</sup> Az MDF Alapítólevele, (1990) 743. oldal

<sup>307</sup> A közvélemény 1988-ban (1990) 625. oldal

<sup>308</sup> A közvélemény 1988-ban (1990) 625. oldal

A közvélemény-kutatások eredményeit, különösen sok év után, nehéz értelmezni. A nagyvállalatok állami kézben tartását, a kisvállalatok kiegészítő szerepét helyeslők nagy száma, a reform és ezzel a kisvállalkozások bizonytalan jövőjét valószínűsítők tekintélyes hányada azonban jelzi, hogy a *magyar társadalom jelentős csoportjai még 1988-ban is csak a szocializmusbeli gazdaság tulajdoni szerkezetének lassú, fokozatos módosulására, a politikai kockázat mértékének korábban is tapasztalt - meghatározatlan ideig tartó - ám jelentős csökkenésére számítottak.*

*Ezzel kimondva kimondatlanul azt is feltételezték, hogy a magánvállalkozás korábban bevált kockázatcsökkentő, a túlélés esélyét javító eszközeit is eredményesen lehet majd alkalmazni.* Azt, hogy adott esetben mód lesz a vállalkozás szüneteltetésére, a formák változtatására, a kapacitások és a piacok fokozatos bővítésére és főképpen arra, hogy a politikai kockázat növekedésekor újból visszahúzódjanak az állami szektorba, illetve a háztartásba. Nem feladni, legfeljebb módosítani kell a politikai rendszerben megszerzett pozíciókat.

### A piaci kockázat 1986-1988-ban

A magánszektorból az állami állásba, háztartásba (fogyasztásba) visszahúzódást kiváltó gazdaságpolitikai fordulatnak azonban 1988-ban semmi nyoma nem volt. A magánvállalkozást ebben az időszakban inkább a *piaci kockázat növekedése* fékezhetett volna. A szocializmusbeli hiánygazdaságban<sup>309</sup> is előfordultak értékesítési nehézségek ám a gyors gazdasági növekedés feltételei között piac- vagy termékváltással többnyire ki lehetett lábalni a vállalati válságokból.<sup>310</sup> A hetvenes évek végétől azonban tartósan lelassult a gazdasági növekedés Magyarországon és a KGST más országaiban.

7. tábla

A gazdasági növekedés lassulásának néhány mutatója  
Előző év= 100% (összehasonlító áron)

Év	Bruttó nemzeti termék GDP	Összes beruházás	Egy főre jutó fogyasztás
1982	102,8	95,9	101,3
1983	100,7	108,7	100,7
1984	102,7	98,6	101,4
1985	99,5	87,2	101,5
1986	101,3	115,9	102,2
1987	103,7	94,8	103,3
1988	100,1	93,6	95,7
1989	99,8	99,0	100,6

Forrás: Magyar Statisztikai Zsebkönyv (1988), (1989)

A nyolcvanas évek második felében csupán egyetlen évben, 1987-ben nőtt jelentősen a bruttó nemzeti termék. Míg ebben az időszakban a GDP lényegében stagnált, addig a beruházások az 1986-os kiugró növekedéstől eltekintve évről évre csökkentek. 1988-89-ben már a lakosság fogyasztása is visszaesett. Egyre több (állami) vállalat számolt értékesítési gondokkal.<sup>311</sup>

A magánvállalkozók számára fontos piacok forgalmát is csökkentette a stagnálás-visszaesés. A nyolcvanas években jelentősen visszaesett például az újonnan épített lakások száma: 1981-

<sup>309</sup> Kornai (1980)

<sup>310</sup> Laki (1983)

<sup>311</sup> Ladas a korábban már idézett Ipari konjunktúra teszt eredmények (1993)-t.

ben még 76945, 1988-ban már csak 50566 új lakás épült. Először az állami lakásépítés csökkent, a vállalkozók igazi piaca, a magánereőből épült lakások száma csak 1986 után esett vissza.

8. tábla

A háztartások közműellátásának néhány jellemzője

Közműellátási mutató	1980	1985	1986	1987	1988	1989
Villamos energia fogyasztók száma ezer	3675	4047	4124	4190	4258	4314
Vezetékes gáz fogyasztók száma ezer	919	1181	1272	1371	1470	1559
Vízvezeték hálózatba bekapcsolt lakások száma ezer	1981	2498	2584	2681		3265

Forrás: Magyar Statisztikai Zsebkönyv (1989), (1990)

Más, a kisvállalkozók számára fontos részpiacok forgalma viszont gyorsan nőtt. Ilyen volt például a lakáskorszerűsítési piac. (lásd 8. tábla) A háztartásokban használt tartós fogyasztási cikkek állománya is növekedett, ami a velük kapcsolatos javító-szerelő munkák piacának jelentős bővüléséhez vezetett.

9. tábla

Tartós fogyasztási cikkek állománya  
(100 háztartásra jutó állomány)

Fogyasztási cikk	1980	1987
Hűtőgép	87	117
Mosógép	91	101
Személygépkocsi	26	41
Televízió	99	114

Forrás: Magyar Statisztikai Zsebkönyv (1988)

Kihhasználva a bővülő piacok kínálta lehetőségeket, *a kisiparosok és a magánkereskedők a stagnáló gazdaságban is növelni tudták piaci részesedésüket.*

10. tábla

A kisipar és a kiskereskedelem részesedése a szektor árbevételéből (%)

Év	Kisipar a fogyasztási szolgáltatásokból	Magánkereskedők a kiskereskedelmi forgalomból
1986	55,5	8,8
1987	56,8	10,8
1988	63,7	11,5
1989	66,9	12,8

Forrás: Magyar Statisztikai Zsebkönyv (1989) alapján számolva

Fontos fejlemény, hogy nem elsősorban egymástól, hanem az állami szövetkezeti szektortól hódítottak el piacokat. A kisiparosok és kiskereskedők száma ugyanis *lassabban nőtt*, mint a magánszektor forgalma, így a kisiparos vagy kiskereskedő átlagos forgalma, bevétele évről évre növekedett.

Hasonló folyamatokat figyelhettünk meg a mezőgazdaságban, ahol a kistermelők 1980-ban 32,8 százalékkal, 1988-ban már 37,3 százalékkal részesedtek a mezőgazdasági termékek termeléséből, miközben a kistermelő gazdaságok száma az 1981-es 1500 ezerről 1989-ben 1435 ezerre, 1991-ben 1396 ezerre csökkent.<sup>312</sup>

A magángazdaságba lépőknek azt is végig kellett gondolniuk, hogy kudarc esetén vissza-vagy át tudnak-e lépni az állami-szövetkezeti szektorba. Ennek esélyeit befolyásolta, hogy a munkaerőpiac továbbra is a túlkereslet állapotában marad-e, vagy pedig jelentős számú munkanélkülivel kell versenyezni a sikertelen, munkahely után néző vállalkozónak.

A lassuló, stagnáló gazdasági növekedés (és más, itt nem tárgyalt demográfiai folyamatok) feltételei között a nyolcvanas évek második felében lényegében nem változott az aktív keresők száma a gazdaságban.

11. tábla

Az aktív keresők száma (ezer fő)

Év	Keresők száma
1970	4988,7
1986	4822,7
1987	4885,2
1988	4844,7
1989	4822,7

Forrás: Magyar Statisztikai Zsebkönyv (1988) (1989)

A gazdasági növekedés lassulása által leginkább érintett iparban és építőiparban ugyan csökkent a munkahelyek száma, de a felszabaduló munkaerő rendszerint talált munkahelyet a szolgáltatási és kereskedelmi ágazatokban. Mind többen találkozhattak azonban a munkaerőhiány csökkenésére, sőt megszűnésére utaló jelenségekkel is. A már idézett Ipari Konjunktúrateszt szerint 1987 első negyedében a vállalatok 22,2, 1989 végén már csak 13,4 százaléka említette a termelést akadályozó tényezők között a munkaerőhiányt.<sup>313</sup> E jelenségek hatására 1988-ban már "Csak egy kisebbség vélekedett úgy, hogy nincsenek Magyarországon olyan emberek, akiknek elhelyezkedési nehézségeik lennének. Ennél is kevesebben hitték azt, hogy ilyenek nem lesznek a jövőben. Túlnyomó volt az az álláspont, hogy a közeljövőben nemcsak elhelyezkedési nehézségekkel kell számolnunk, hanem lesznek olyanok is, akik rövidebb hosszabb ideig munka nélkül maradnak."<sup>314</sup>

A munkahely elvesztésének növekvő esélyeivel *nőtt* a vállalkozás piaci kockázata is, hiszen a korábbinál nagyobb erőfeszítést igényelt az állami állások egyidejű megtartása, illetve az állami munkahelyekre visszalépés.

Az 1987-1988-as időszakban tehát egyaránt mutatkoztak a vállalkozás kockázatát növelő és csökkentő tényezők. A lassuló növekedés kockázatonövelő hatásai azonban elsősorban az állami-szövetkezeti szektorban jelentkeztek: csökkent a szektor munkahelyteremtő képessége és piaci részesedése. Eközben a soha sem tapasztalt mértékben bízott, *politikailag*

<sup>312</sup> Harcsa-Lackáné-Oros-Schindele (1992)

<sup>313</sup> . KOPINT-Datorg (1993)

<sup>314</sup> A közvélemény 1988-ban. Magyar Közvéleménykutató Intézet

*támogatott magánvállalkozók* képesek voltak növelni forgalmukat, piaci részesedésüket és nőtt a magánszektorban foglalkoztatottak száma is. Elsősorban ez a teljesítmény és légkör befolyásolhatta ebben az időben a vállalkozni szándékozók *várakozásait*. Sokan gondolhatták azt, hogy miközben a kisvállalkozás politikai kockázatai csökkentek, az árupiaci, munkaerő-piaci kockázatok vállalhatók. Mindez egybecseng *Lengyel György* reprezentatív felmérésének megállapításaival, mely szerint a magyar lakosság vállalkozói hajlandósága jelentősen megnőtt a szocializmus utáni átmenet első éveiben: 1988-ban a magyar felnőtt lakosság egyötöde mutatott vállalkozói hajlandóságot. 1990-ben azt találták, hogy a vállalkozói hajlandóságot mutatók aránya 44 százalékra nőtt. Két évvel később ez a mutató 27 százalékra esett vissza.<sup>315</sup> Ez a kiugrás jól mutatja a deregulálás és a politikai ígéretek teremtette új üzleti légkör ideiglenes, de erős hatását.

## **A bankok teljesítménye**

A szocialista országokban először Magyarországon hoztak létre kétszintű bankrendszert 1987-ben. A bankreform után az újonnan alapított, kizárólagos állami tulajdonban levő, a nyereség növelésében érdekelt kereskedelmi bankok foglalkoztak a vállalatok hitelezésével. Az új bankok nagyjából véletlenszerű eloszlásban örökölték a korábbi monobank betéteit, hiteleit és ezzel üzletfeleit.<sup>316</sup> A kereskedelmi bankok betét- és hitelállományának túlnyomó részét rendre néhány száz meghatározó ügyfél adta. Ezzel a körrel, főként nagyvállalatokkal, költségvetési intézményekkel bonyolódott a betét- és hitelforgalmuk nagy része.

Míg az állami vállalatok és az állami tulajdonú bankok közötti viszony jelentősen változott, az 1987-es reform nem módosította jelentősen a kisebb magánvállalkozók és a bankok kapcsolatát. A bankhitel alárendelt szerepet játszott a kisvállalatok indításában és működtetésében. A munkaráfordítások mellett továbbra is elsősorban a háztartás, a rokonok és a barátok pénzbeli megtakarításai szolgáltak a magánberuházások forrásaként.

Az 1987-es bankreform előtt is működtek kis fejlesztési pénzügyintézetek, "ezek többnyire ágazati műszaki fejlesztési alapokat hasznosítottak, igyekeztek bankszerű körülmények között kihelyezni az addig szinte jövedelmezőségi feltételek nélkül elcsordogáló, elfolyó pénzeket."<sup>317</sup>(Az egyik kisbank, az Innofinance az innovatív kisvállalkozók pénzügyeire szakosodott.) Ezek a szervezetek azonban a kisvállalkozásokkal kapcsolatos - nem nagy - betéti- és hitelforgalomnak csak tört részét bonyolították. A kisvállalkozók betéteit 1989 előtt túlnyomó részben a "lakosság bankja", az Országos Takarékpénztár, valamint a vele szoros kapcsolatban álló mintegy száz takarékszövetkezet kezelte. A kisvállalkozók hiteleinek túlnyomó részét is a bankrendszernek ez az alrendszere folyósította. A vállalkozói betétek kezelése, hiteleinek folyósítása csupán *jövedelmező melléktévékenység* volt az Országos Takarékpénztár és a takarékszövetkezetek számára, a fő profil, a lakossági megtakarítások gyűjtése és kihelyezése mellett.

## **A felbomló szocializmus magánszektorának különös szereplői: az úttörők**

A rendszerváltás előtti időszak vállalkozási lelkesedésének jellemző terméke volt a magánszektor szereplőinek egy *alcsoportja*. Tagjai *ismert* emberek, ismertségük legfőbb vagy egyetlen forrása a *tulajdonukban (is) levő és általuk működtetett vállalkozás(ok) átlagosnál nagyobb mérete, gyors növekedése volt..* A nyolcvanas évek második felében, majd a rendszerváltást követő egy-két évben *a sikeres magánvállalkozás (vállalkozó) példaképei között tartották őket számon.* Elsősorban azért, mert a magánszektor szereplőinek túlnyomó

<sup>315</sup> Lengyel (1997-1998) 38. oldal

<sup>316</sup> Spéder-Várhegyi (1992)

<sup>317</sup> Tények könyve (1988) 752. oldal



többségével szemben *nem a növekedés kerülését, a kivárást, hanem az átlagost jóval meghaladó ütemű növekedést választották.* A közvélemény, az újságírók vagy a tudományos publikációk szerzői az ilyen harcmódort követő vállalkozások élén álló személyeket rendre közép-, sőt *nagyvállalkozóknak* tekintették, noha ők *európai mértékkel mérve* többnyire szerény méretű (ám gyorsan terjeszkedő) vállalatok tulajdonosai vagy résztulajdonosai voltak. *Vadász Péter* a Magyar Gyáriparosok Szövetségének egyik vezetője említette egy interjúban, hogy "ezek a cégek nem is akkorák, mint a közvélemény feltételezi. Hiszen egy 200 fős Műszertechnika, egy 220 fős Microsystem vagy egy 150 fős Kontrax mégsem olyan nagy vállalkozás. Leginkább az imásunk tett naggyá minket."<sup>318</sup>

A *Ki Kicsoda* 1989-es kiadásában mindössze két magyar vállalkozó, illetve üzletember szerepelt. A szempontjainknak megfelelő több ismert nagy- és középvállalkozó viszont nem szerepelt az említett kiadványokban. A sajtóban megjelent cikkek, riportok alapján ezért kiegészítettük a listát, és végül (főként sajtóelemzés segítségével) *huszonhárom* vállalkozó sorsát követtük nyomon.<sup>319</sup> Csoportképzési szempontjainkat erősíti, hogy a rendszerváltás országszerte ismert vállalkozói nemcsak ismerték, ismerik egymást, de időnként közös akciókat is terveztek, hajtottak végre.

A magánvállalkozás méreteit (létszámát, a felhasználható tőke egyes elemeinek felhalmozását) korlátozó intézkedések, mint láttuk, ugyan jórészt érvényben maradtak 1989-ig, ám a reformok eredményeként a nyolcvanas évek második felében már nem korlátozták a kissevkezetek, a gazdasági munkaközösségek és a polgári jogi társaságok méretét. A minket érdeklő vállalkozók történetei jórészt ekkor kezdődtek. A hatalom központjából kaptak közvetett biztatást: "Valamennyi gazdálkodó szervezetet - tulajdonformájától, méretétől és tevékenységi területétől függetlenül - érdekeltté kell tenni a gazdasági teljesítmény növelésében. Bővíteni kell a különféle tulajdonformák működésének lehetőségeit, változatos kombinációikhoz ki kell alakítani a megfelelő szervezeti kereteket. A gazdálkodásban olyan működési feltételeket kell létrehozni, amelyek a teljesítménnyel, a befektetéssel arányos jövedelmet tesznek lehetővé, utat nyitnak a társadalmi számára is hasznos és eredményes vállalkozások fejlődéséhez."<sup>320</sup>

A hivatalos propaganda, a központilag irányított nyomtatott és elektronikus sajtó, amely a hetvenes években még jelentős erőfeszítéseket tett a "kispolgáriság" visszaszorítására, a politikai nyitást érzékelve, a nyolcvanas években egyre erősebb hangon hirdette, hogy az egyéni és a társas magánvállalkozás, a vállalkozók fontos szerepet játszanak majd a gazdaság teljesítményének javításában.

A kirakatba állított vállalkozók számíthattak a vezető politikusok *közvetlen támogatására* is. Az új idöket jelezte, hogy *Németh Miklós* miniszterelnök avatta fel 1988-ban a *Pintér József*, keceli vállalkozó tulajdonában álló, több száz embert foglalkoztató *Pintér Műveket*. Az is vállalkozásbarát kormányzásra utalt, hogy az amerikai elnök magyarországi látogatásakor a "mintavállalkozó" *Pintér József*, *Németh Miklós* és *George Bush* együtt ebédeltek.<sup>321</sup>

Jól érzékelteti a kiemeltek akkori szerepét és befolyását a *Pintér Józseffel* készült alábbi interjú részlet:

"Riporter: Emlékszem, az előző parlament azért módosított egy törvényt, hogy Önnek ne kelljen 200 millió forint adót kifizetni.

*Pintér:* Igen volt ilyen is. De nem az én két szép szememért tették, hiszen 700 ezer kisiparos nevében léptem fel egy ostoba rendelkezés ellen, amelynek lényege, hogy a beruházásokat tilos költségként elszámolni."<sup>322</sup>

---

<sup>318</sup> Hámori (1993)

<sup>319</sup> Laki (1999)

<sup>320</sup> Az MSZMP.... (1990) 548. oldal

<sup>321</sup> Tanács (1990)

<sup>322</sup> Forró (1990)

Az ilyen történetek *a magánvállalkozás politikai kockázatának jelentős csökkenését jelezték*. De nemcsak emiatt szánták el magukat ennek a csoportnak a tagjai a vállalkozásuk jelentős bővítésére. A radikális reformtól *a piaci kockázat csökkenését*, a piacok bővülését, a gazdasági növekedés gyorsulását is várták. Feltételezték, hogy a nehézkes állami vállalatok világában kellő mennyiségű piaci rést találnak a forgalom bővítéséhez. Később, az elhúzódó gazdasági visszaesés éveiben ezért nem kis sóvárgással emlékeztek erre az időszakra: "Én a régi kormánnyal is együtt tudtam dolgozni. A Németh-kormány sokkal haladóbb szellemű, sokkal jobb volt, mint a mai. Az a kormány szakemberekből állt. Ha az a felállás maradt volna, a vállalkozók sokkal jobb helyzetben lennének, mint ma." <sup>323</sup>

Az átmenet sztár-vállalkozóinak csoportjában sok a diplomás, ám nem kevés a self made man" sem. Ők jellemzően általános vagy középiskolát, technikumot végeztek. Rövidebb hosszabb időt töltöttek az állami szövetkezeti szektorban, majd átrándultak, végül tartósan megmaradtak a szocializmusbeli magánszektorban.

*Balázs András* "paraszt szülők gyermekeként nagy szegénységben nevelkedett. Tizenévesen már a helyi tsz dolgozója...mintegy tizenöt évet tölt tagként a nagyrédei tsz-ben." <sup>324</sup>

*Petrenkó János*: "Bánszálláson született egy sokgyermekes bányászcsaládban...1954-ben ipari tanuló, géplakatos lett, s 1957-ben az Ózdi Kohászati Üzemek villamos tekercselő üzemében állt munkába....1971-ben megalapította a Peko Műveket, amelyet kezdetben másodállásban üzemeltetett, csak később lett főállású kisiparos vállalkozóvá." <sup>325</sup>

*Stadler József* "Parasztnek született 1951-ben a Kunságban, egy 15 holdas, makacs, sváb gazdálkodó gyermekeként. Akasztó községben juhokra vigyázott 1968-tól 1972-ig, amikor toll- és bőrfelvásárló lett. A helyi tsz alkalmazásába állt 1980-ban, és folyóbort vásárolt fel a homoki gazdáktól. 1987-ben önállósította magát: bérfuvaroztató, majd nagykereskedő-szállítmányozó kft-t alapított." <sup>326</sup>

*Mach Gyula* "A Videoton egyik legmegbecsültebb, legjobban megfizetett dolgozója volt, majd 1982-ben iparendélyt váltott. Ezután a kisvállalkozók ismert útját járta végig: "Iparosként kezdtem, két emberrel, Gál Józsi bácsi pincéjében. Három-négy ötvenéves, rossz gépen dolgoztunk. Nappal dolgoztam, este javígtattam a zárat, ablakokat, televíziókat, meg mindent. Éjszaka meg rajzoltam és készültem arra, magamnak is teremtsék egy gépparkot, műhelyt. Aztán szép lassan vettem egy gépet, meg még egyet. Később kiköltöztünk a Szőlőhegyre, egy istállóba, 1986-ban felépítettük ezt az üzemet és 1987 nyarán beköltöztünk az első 1000 négyzetméteres csarnokba." <sup>327</sup>

A csoport diplomás tagjainak életpályája is rendre az állami-szövetkezeti szektorban indult. *László András* a közgazdasági egyetem elvégzése után előbb egy kutatóintézet tudományos munkatársa, majd hosszú éveket tölt középvezetőként a Nemzeti Bankban, az Ikarusnál, illetve az Országos Tervhivatalban. *Wossala György* is hosszú éveket töltött a kisiparban, ám a nyolcvanas években már állami tulajdonban lévő szállodák igazgatója volt a siófoki ezüstparton. *A rendszerváltás kezdetén ők is elhagyták az állami-szövetkezeti szektort*. *Wossala György* a nyolcvanas évek végén váltott és szállodák, vendéglők tulajdonosa lett, *László András* befektetési vállalkozást alapított.

*A csoport többi diplomása már előbb (a hetvenes nyolcvanas években) elhagyta az állami szektort és kisvállalkozó lett*. *Széles Gábor* okleveles villamosmérnökként dolgozott egy kutatóintézetnél: "Tizenöt évig érc- és kőolajkutató műszereket fejlesztettem és egy évig

---

<sup>323</sup> Leveleki (1991)

<sup>324</sup> Lindner- Horváth (1991)

<sup>325</sup> Lindner -Horváth (1989)

<sup>326</sup> Matkó (1990)

<sup>327</sup> Leveleki (1991)

maszekoltam egy kis polgárjogi társaságban. Aztán 81-ben másodmagammal megalapítottam a Műszertechnikát, ami 85-ben már a legnagyobb magáncég lett."<sup>328</sup>

*Dicső Gábor*, mint "frissen végzett üzemgazdász a Skála Budapestnél először csoportvezetőként kap állást, később ugyanott nagykereskedelmi osztályvezetővé lép elő." ám "Egy év után mégis továbbáll. Önállósította magát: 1987 áprilisában megszületik a Kontrax, s ezzel kezdetét veszi egy magyar viszonylatban párját ritkító üzleti menetelés."<sup>329</sup>

Az élcsapat néhány tagja több éven át Nyugat Európában vagy az Egyesült Államokban is dolgozott. A szórakoztató iparban szerencsét próbálók (*Várszegi Gábor*, *Neményi Béla*, *Klapka György*) éppúgy megismerhették a fejlett piacgazdaságokban szokásos üzleti vállalkozói kultúrát, mint azok, akik a külkereskedelemben tevékenykedtek.

Az életpályák vázlatos áttekintése jelzi, hogy a gyors növekedést választók kétféle felhalmozott tudást hasznosíthattak. Megtanulták a kisvállalkozás sikeres módszereit, de az állami szektorból magukkal hozták a nagyvállalati, nagyüzemi irányítás, főként a terjeszkedés és a beruházás, továbbá a kijárás, a kapcsolatépítés és tartás készségeit is. *Élve a kedvező alkalommal*, ezt a kétféle tudást kombinálták új vállalkozásaikban.

A kicsik túlélési stratégiájának szerves eleme volt a vállalkozás szüneteltetése, újraindítása, a jogi formák rugalmas változtatása. A növekedést választók nemcsak váltogatták a formát, vagy szüneteltették a vállalkozást, *hanem nagyjából egy időben igen eltérő profilú vállalatokat indítottak, működtettek*. *Széles Gábor* híradástechnikai holdingja bekebelezte az autóbuszgyártással foglalkozó Ikarust. A *Várszegi Gábor* vezette Fotex-csoport is gyors ütemben *bővítette az induló profilt*: "A következő években a csoport belső növekedésből is képes megduplázni a forgalmát és nyereségét, azt azonban biztosan tudja, hogy a múlt év végén leraktuk könnyűzenét forgalmazó hálózatunk alapját, leraktuk könnyűzenét forgalmazó hálózatunk alapját - megnyitottuk a Fotex Recordsot. Az indulás igen sikeres volt, ezért ezt a tevékenységünket továbbfejlesztettük. Megvetettük a lábunkat a papír-írószer és a telekommunikációs piacon. A Westel 900-as rádiótelefonok SIM kártyáinak és az Euróhívó kizárólagos forgalmazói vagyunk. Felépült új szemüvegkeretgyárunk és sorra nyílnak meg DAK (Domus-Azúr-Kontur) diszkontjaink."<sup>330</sup>

"Persze a Kontrax sem kerülte el a kisvállalkozói kényszerpályákat. Például belekaptak mindenbe, ami pénzt hozott. Kereskedtek szörmével. 'Lilliput' járatot indítottak a Városligetben. Vettek egy mozit. Szemüvegszalont gründoltak. Építő-vállalatot csináltak."<sup>331</sup>

*Petrenkó János* is diverzifikálást tervezett: "Irodaházat építünk, szupermarketet, szórakoztató központot, panziót. A mi acélunkból. Felvettem a kapcsolatot Makovecz Imrével, ő tervezi az épületeket."<sup>332</sup>

Az úttörők itt valószínűleg korábbi tapasztalataikat, a szocialista állami vállalatokra oly jellemző diverzifikálásban,<sup>333</sup> az úgynevezett profilidegen termelés és szolgáltatás arányának növelésében szerzett tudást is hasznosították. Az alapanyagok, a részegységek hiánya, beszerzésének bizonytalansága miatt az állami vállalatok gyakran teljes vagy részleges *önellátásra* rendezkedtek be, a nagy szervezeten belül számos kis műhely, telep működött. Ez jelentősen növelte az irányítási költségeket, ám a hátrányokat ellensúlyozta, hogy "a diverzifikáció fokozta a vállalat stabilitását, növelte az eredeti profiljához tartozó termékek terén az értékesítési lehetőségeket."<sup>334</sup> A diverzifikálásból az új körülmények között is számos előny származott. Az eltérő tevékenységet folytató vállalatok, alvállalkozások halmaza módot

---

<sup>328</sup> Dalia (1997)

<sup>329</sup> Lindner- Horváth (1990)

<sup>330</sup> Kishonti (1995)

<sup>331</sup> Sós (1991)

<sup>332</sup> Rehák (1990)

<sup>333</sup> Bagó (1985) Inzelt (1988)

<sup>334</sup> Bagó (1985) 235. oldal

adott például a *hasznok elrejtésére* "A vállalatokat azért variáltam, hogy jogszerűen éljek adókedvezménnyel, foglalkoztatási 'adottságokkal'. A külföldi részvételű vegyes vállalatnak van adókedvezménye, a kft-nél lehet foglalkoztatni másodállásban a gmk-s embereket, vagy viszont."<sup>335</sup>

Az esetek többségében azonban nem az előny, hanem a kényszer motiválta a profilbővítést, a vállalatok számának szaporítását. Számos áru és szolgáltatás piacán, különösen 1990 után erőteljesen *csökkent a kereslet*,<sup>336</sup> vagy ha valamelyest nőtt, akkor sem olyan mértékben, ahogy a vállalkozás növekedését tervezték. A növekedést tervező vállalkozók, érzékelve a piaci kockázat növekedését, ezért "oldalirányban" terjeszkedtek, bővítették a profilt.

Jól illusztrálja ezt a viselkedést a Sámson Holding, ahol az újabb és újabb piaci rések felkutatása, kipróbálása a terjeszkedés fő módszerévé vált.

"HVG: A Sámson 'mindenevő': a kavicsbányásztól a húsiparig, a szerszámgyártástól az idegenforgalomig minden van itt. Ne haragudjon, de mint egy szatócsüzletben...

B.A.: Ezt nem szégyellem. Sőt. A házasságközvetítéstől a krematóriumig itt mindent megtalálnak.

HVG: Árulja már el, hogyan kalkulál, ha valamibe belevág?

B.A.: Ha sikerül a 6:4 arányt elérnem - vagyis ha tízből hat vállalkozásomat siker koronázza, már elégedett lehetek. De van, amikor elérem a 7:3-as arányt."<sup>337</sup>

A gyors növekedést választók csoportjának tagjai érzékelték stratégiájuk hátrányait, például a szervezeteken belüli és szervezetek közötti koordináció nehézségeit, a bevételeknél gyorsabban növekvő irányítási és információs költségeket, ám mégis úgy vélték, hogy a gyors növekedés finanszírozható.

Önbizalmukat erősítette, hogy *szemben az átlagos kisvállalkozóval*, a rendszerváltás előtt, majd az azt követő egy-két évben könnyen találtak komoly hitelezőt. A mély visszaeséssel, összeomlással küzdő, már a rendszerváltozás előtt eladósodott, bizonytalan jövőjű (privatizálás előtt álló) állami vállalatok<sup>338</sup> helyett vagy mellett 1988-1990-ben az állami tulajdonban levő bankok számára előnyös volt a gyorsan terjeszkedő, a politikai vezetés által is pártolt dinamikus magánvállalatok hitelezése: A *bőségesen rendelkezésükre álló hitelek*ből tartósan bővíthették a vállalkozásukat.:

"Azt mondja, hogy minden pénze a cégben van. Mégis, ha úgy adódna, milyen összeget tudna mobilizálni - mondjuk - egy héten belül?

(Dicső Gábor:) Százmillióig bármikor el tudnék menni. Ha persze ehhez folyamodnánk, hogy eladjuk a részvényeket, sokkal többet, de ezt nem tesszük meg."<sup>339</sup>

"Mindössze két éve igazi vállalkozó. Mennyi pénzt tudna azonnal mozgósítani?

(Balázs András:) A vagyonom zöme persze eszközökben van, de néhány százmillió nem okozna gondot."<sup>340</sup>

"Pozitívumként elmondhatom, hogy a magyar bankrendszer a mi vállalkozásunkat példamutatóan támogatja. Új terméket kísérletezünk ki és nagyságrendi váltás is van a Mach Művekben. Ezért a keleti blokk történetében talán először hatalmas kockázatot vállalt a bankunk. Óriási hitelállományunk van."<sup>341</sup>

Ma már tudjuk, hogy a *legnagyobb* magyarországi magánvállalatok tulajdonosai túlnyomórészt *nem* ebből a körből kerültek ki. Később bemutatjuk, hogy többségük, *hátrányba* került és piacot, befolyást veszített a főként a *privatizáció* során a hazai piacra lépő

---

<sup>335</sup> Matkó (1990b)

<sup>336</sup> Ezt később részletesen tárgyaljuk.

<sup>337</sup> Lindner-Horváth (1991)

<sup>338</sup> Voszka (1997)

<sup>339</sup> Lindner-Horváth (1990)

<sup>340</sup> Lindner-Horváth (1991)

<sup>341</sup> Leveleki (1991)

magyar és külföldi nagyvállalkozókkal, magántulajdonban levő nagyvállalatokkal szemben: "...a nyolcvanas évekbeli 'sztárvállalkozások' egy része eltűnt, vagy eladta vállalkozását külföldi cégek részére. Az 1996. évi TOP 200 kiadványban lényegében csak az egy Sepsiker tekinthető gyorsan növekvő és bővülő egykori magánvállalkozónak. A többi cég privatizált vállalat vagy újonnan alapított külföldi cég."<sup>342</sup>. Mindez azonban már átvezet minket a magánszektor fejlődésének a politikai rendszerváltás utáni időszakába.

---

<sup>342</sup> Diczházi (1998) 78. oldal. A doktori értekezés írásakor már a Sepsiker is a tönkrement és felszámolt vállalatok közé tartozott.

## A TRANSZFORMÁCIÓS VISSZAESÉS (RENDSZERVÁLTÁS UTÁN)

A szocializmus összeomlása utáni évek egyik látványos fejleménye a *vállalatok számának* gyors növekedése volt.<sup>343</sup> Sok százezren nemcsak terveztek, de alapítottak is vállalatot 1989 után. "A piaci szereplők (jogi, nem jogi személyiségű gazdasági szervezetek és egyéni vállalkozások együtt) száma 1994 december 31-én első ízben haladta meg az egymilliót, amely 2.8 szerese volt az 1989. év végének."<sup>344</sup> A növekedés egy másik mutató szerint is igen figyelemre méltó: "1988-ban - a jelenlegivel összehasonlítható struktúrában - Magyarországon ezer lakosra 32 piaci szereplő jutott, 1992 évvégén 72, 1993-ban 85, 1994-ben pedig már 98 szervezet."<sup>345</sup>

Az új egyéni vállalkozók kivétel nélkül a *magánvállalatok* számát gyarapították, a magánszektor súlyát növelték a gazdaságban. A vállalatok másik csoportjában. "A (jogi személyiséggel rendelkező vagy jogi személyiség nélküli L.M.) társas vállalkozások tulajdoni összetételében megjelenik ugyan az önkormányzati, illetve állami vagyon, de ennek meglehetősen kicsi a súlya."<sup>346</sup> A társas vállalkozások 88.8%-a kizárólag magántulajdonban, 5.7 %-a vegyes tulajdonban van és mindössze 5.5 százalék, ahol kizárólag közület a tulajdonos.<sup>347</sup>

A társas vállalkozások csoportjában maradva, az egyes vállalkozási formák közötti arány eltolódások is a magángazdaság térnyerésére utalnak. A szövetkezetek száma az átlagosnál lassabban nőtt, a túlnyomórészt állami tulajdonban levő vállalatoké pedig folyamatosan csökkent 1989 után.

A szocializmus hibridjeinek, *az állami-szövetkezeti tulajdont és a magánhasznosítást egyesítő gazdálkodási formáknak a gyors térvesztése is a magángazdaság térnyerésére utal. A háztáji gazdaságok* 1988-ban még 281 ezer, 1993-ban már csak 37 ezer hektáron gazdálkodtak. A gazdasági munkaközösségek száma is folyamatosan csökkent a szocialista rendszer összeomlása után. Ebben része volt annak is, hogy "1990 óta nem alapítható szervezet a gazdasági munkaközösség."<sup>348</sup>

---

<sup>343</sup> A vállalatszám csupán azt mutatja, hogy hányan regisztráltatták magukat a cégbíróságokon, illetve váltottak vállalkozói igazolványt. Nem jelzi, hogy a bejegyzett magán és köztulajdonú vállalkozásoknak mekkora hányada "üres", azaz nem vásárol inputokat és nem bocsát ki terméket vagy szolgáltatást. Az 1989 utáni Magyarországon korántsem elhanyagolható az ilyen vállalatok száma. Egy felmérés során kiderült, hogy "A megkeresett vállalkozói címek negyede-harmada valójában csak a hivatalos kimutatásokban létezett, a valóságban nem." Czakó-Kuczi-Lengyel-Vajda (1993) 5. oldal

<sup>344</sup> Sántha (1996) 423. oldal

<sup>345</sup> Sántha (1996) 423. oldal. A vállalatszám gyors növekedése nem magyar sajátosság. *Leila Webster* adatai szerint a bejegyzett vállalatok száma Csehszlovákiában 1989 és 1991 között 130-ról 39434-re emelkedett. Ugyanebben a két évben a csehszlovákiai egyéni vállalkozók száma 8779-ről 1175716-ra nőtt! Lengyelországban ugyanebben a két évben 11693-ról 45077-re emelkedett a bejegyzett vállalatok száma. Az egyéni vállalkozások száma itt lassabban nőtt mint Csehszlovákiában, aminek fő oka, hogy a lengyel mezőgazdaságot elkerülte a tömeges kollektivizálás. A növekedés így is figyelemre méltó: a lengyel egyéni vállalkozások száma 1989-ben 813500 volt, 1991-ben már 1420000. (Webster 1995 178. oldal) Csehszlovákia kettéválása után sem csökkent a vállalatalapítási láz Csehországban. "A Cseh Vállalat Nyilvántartás 1993 januári adatai szerint a bejegyzett vállalkozók száma Csehországban 1,060,222 fő, ez a cseh munkaerő 22.5 százaléka." Benacek (1995) 39. oldal A volt szovjet birodalom más országaiból származó elszórt adatok hasonlóan viharos vállalatszám növekedést sejtetnek. (Gács - Karimov - Schneider 1993, illetve Frydman - A Rapaczynski (1994)

<sup>346</sup> Czakó-Vajda (1993) 15. oldal

<sup>347</sup> Czakó-Vajda (1993) 15. oldal

<sup>348</sup> Sántha (1996) 424. oldal

12. tábla

Népszerű vállalkozási formák  
(regisztrált vállalkozások)

Év	jogi személyiségű gazdasági társaság		egyéni vállalkozó	
	darab	előző év =100 %	darab	előző év =100%
1989	17341		320619	
1990	26807	154.6	393450	122.7
1991	43439	268.0	510459	129.7
1992	60762	164.0	608207	119.1
1993	86867	142.9	715105	117.6
1994	121128	139.4	778026	108.8
1995	106245	87.7	791496	101.7
1996	125940	118.5	745247	94.2
1997	147388	117.0	659690	88.5
1998	162588	110,3	648701	98,3
1999	165307	101,7	660139	101,7
2000	171495	103.6	682025	103,4
2001	177424	103,5	698001	102,5
2002	186744	105,2	708531	101,5
2003	197667	105,8	716729	101,2

*Forrás: Statisztikai évkönyv (1999), Magyar Statisztikai Zsebkönyv 2003*

Csökken a szerződéses boltok és vendéglátóhelyek száma is. Ilyen jogi formában, 1988-ban 11385, 1990-ben már csak 8397 egységet működtettek.<sup>349</sup> (13. tábla)

13. tábla

A gazdasági munkaközösségek száma egyes ágazatokban

Év	Ipar	Építőipar	Szállítás, hírközlés
1989	6125	2206	392
1990	7641	2507	530
1991	7006	2427	539
1992	5903	2169	460
1993	4186		530
1994	3623		452

*Forrás: Magyar Statisztikai Zsebkönyvek 1989...1994*

A foglalkoztatási adatok is a magángazdaság növekvő jelentőségét mutatták. (14. tábla) Az így mért növekedés jóval szerényebb a vállalatszám adatok által jelzettnél. A magángazdaság ugyanis akkor nyert tért a foglalkoztatási szerkezetben, amikor a munkahelyek száma

<sup>349</sup> (Magyar Statisztikai Évkönyv (1990) 157. oldal.

jelentősen csökkent: 1989-ben még 4822,7 ezer 1995-ben már csak 3636,4 ezer aktív keresőt tartottak nyilván Magyarországon.

14. tábla

A foglalkoztatottak megoszlása munkahelyük gazdálkodási formája szerint  
(adott év március)

Gazdálkodási forma	1992	1993	1994	1995
Költségvetési szerv	15,7	17,4	20,7	22,8
Állami vállalat	33,2	21,8	10,0	8,5
Önkormányzati vállalat	4,8	5,4	4,4	3,7
Hagyományos szövetkezet	7,4	5,9	5,0	3,7
Állami tulajdonú gazd. társaság	7,1	11,8	14,0	12,1
Részben magántulajdonú gazd. társaság	8,6	10,8	13,3	11,9
Magántulajdonú gazd. társaság	13,9	17,0	21,2	24,7
Magánvállalkozás	9,5	9,9	11,5	12,5
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0

Forrás: Magyar Háztartás Panel Műhelytanulmányok 7. 15. oldal.

A szektor súlyának mérésére alkalmas másik mutatóról, a magánvállalatok akkori *vagyonáról* nincs értékelhető adatunk. Tudjuk viszont, hogy 1994-ben csupán "32 százalékot tesz ki a jelenleg valamilyen termelő vagyonnal rendelkező háztartások aránya."<sup>350</sup> Ennek az adatnak az értékelését nehezíti, hogy nem tartalmazza a háztartások termelővagyonná alakítható pénzvagyont. A számba vett (nem pénz) vagyonból ráadásul kimaradtak a termeléshez szükséges gépek és eszközök. Az ezek után megmaradó termelővagyon túlnyomó része föld, "a vagyonnal rendelkezők többségének - 26 százalékának csak földvagyona van, ipari és szolgáltatási célokat szolgáló vagyona van 6 százaléknak."<sup>351</sup> Ha eltekintünk a földvagyonról, akkor kiderül, hogy az olyan családoknál, ahol a *családfelelős önálló iparos és kereskedő, több mint a kétharmad nem rendelkezik a fenti módon meghatározott termelővagyonnal*. A vagyonadatok értékelésénél figyelembe kell vennünk, hogy a magánvállalatok viszonylag nagy hányadának nincs, vagy alig van szüksége termelővagyonra. Ezek olyan tevékenységet folytatnak, amihez nem kell gép, szerszám, üzemcsarnok, raktár és eladótér. Ide tartoznak a gyorsan növekvő számú szellemi szabad foglalkozásúak, akik 1995-ben már az egyéni vállalkozók közel harmadát (31,2%-a) adták.<sup>352</sup> A tevékenységek felől közelítve: 1995-ben a magyarországi vállalatok 30,8 százaléka foglalkozott ingatlanüggyel és bérbeadással, amihez ugyancsak nincs szükség jelentős termelővagyonra.<sup>353</sup> A belföldi magánszemélyek tulajdonában levő vállalatoknál jegyzett tőke viszonylag kis (és arányaiban nem növekvő) hányada is azt jelzi, hogy a tőkevagyon fő tulajdonosai nem ebből a körből kerültek ki. (15. tábla.)

A rendszerváltás után 7-10 évvel a magyar gazdaság sajátos jegyekkel bíró alszektorokból állt: "A belföldi magán tulajdon a közepes és mikrovállalkozásoknál domináns, a belföldi társasági tulajdon a közepes és nagyvállalatoknál, míg a *külföldi tulajdonú vállalkozások tőkéje döntően nagyvállalatoknál jegyzett*."<sup>354</sup>

<sup>350</sup> Társadalmi tagozódás, mobilitás (1994) 94. oldal

<sup>351</sup> (u.o.)

<sup>352</sup> Sántha (1996)

<sup>353</sup> Magyar Statisztikai Zsebkönyv (1995) 133. oldal

<sup>354</sup> A kis- és középvállalatok helyzete (2000) 58. oldal



15. tábla

Az egyszeres és kettős könyvvitelt vezető vállalkozások jegyzett tőkéjének megoszlása  
fő tulajdonosonként 1992-1999

Év	Állami	Belföldi magán	Belföldi társasági	Külföldi	Egyéb	Összesen
1992	52,1	10,2	0,0	11,4	26,2	100,0
1994	44,5	10,7	17,6	17,8	9,5	100,0
1995	25,7	11,5	19,1	26,8	17,0	100,0
1997	13,5	10,5	22,6	35,0	18,4	100,0
1998	12,0	10,7	25,6	40,3	11,3	100,0
1999	9,2	9,1	20,6	51,6	9,5	100,0
2000	7,2	9,2	18,0	58,5	6,4	100,0
2001	7,7	8,8	17,0	60,1	6,4	100,0

Forrás: APEH adatok, közli: A kis és középvállalatok helyzete 2001.

A vagyon, a foglalkoztatás és a jegyzett tőke megoszlásai jelzik, hogy a Magyarországon a húszadik században páratlan méretű, robbanásszerű vállalkozás szám növekedés elsősorban a *kisméretű magánvállalatok szaporodásával járt*. A 20-nál kevesebb főt foglalkoztató legkisebb vállalatok aránya gyorsan nőtt 1989 és 1995 között. Ez még akkor is figyelemre méltó, ha tudjuk, hogy a vállalatok nem kis része, Nyugaton csakúgy, mint Magyarországon, tudatosan kerül a növekedést.

16. tábla

A kisebb vállalatok aránya  
(összes jogi személyiséggel rendelkező vállalatok száma = 100%)

Év	20 vagy kevesebb foglalkoztatott	21-50
1989	37,6	17,6
1990	59,5	14,9
1991	76,5	12,1
1992	78,2	10,3
1993	80,5	8,9
1994	82,6	7,9

Forrás: Magyar Statisztikai Zsebkönyv (1993) 111. oldal, illetve (1994) 114. oldal

A rendszerváltás első éveiben sok esetben elmaradt, halasztott növekedés éppúgy további magyarázatot igényel, mint a vállalatok szám robbanásszerű növekedése. A piacgazdaságokban szokásos magyarázatok: a kezdeti erős szelekció és a növekedés tudatos kerülése szükséges, de aligha elegendő a rendszerváltás után kialakult sajátos tulajdoni és méreterkeztet megértéséhez.<sup>355</sup>

<sup>355</sup> Az alapított vállalatok többsége a fejlett piacgazdaságokban sem indul növekedésnek. Az Egyesült Államokban alapított vállalatok 50 -70 százaléka főként a kis cégek - már az első évben csődbe megy és felszámolják. The State of Small Business. A Report of the President (1986) 3. oldal

## A politikai kockázat további és tartós csökkenése

A szocialista rendszerben a reformok terjedelme és sebessége a változások hívei és ellenfelei között *a kommunista párton belül* kialakult erőviszonyoktól függött. 1989-ben az átalakulás mértékét, időrendjét az MSZMP, az Ellenzéki Kerekasztal valamint a Harmadik Fél közötti Nemzeti Kerekasztal tárgyalások határozták meg.<sup>356</sup> A felek "szakértői közreműködésével több hónapon át formálódott a sarkalatos törvények - az alkotmánymódosítás, a párttörvény, az Alkotmánybíróságról, valamint a választójogról szóló törvények - végleges szövege. A tárgyalássorozatot lezáró szeptember 16-i megállapodás elfogadása után a Kormány a megállapodásoknak megfelelően ezeket a törvényeket benyújtotta az országgyűlés októberi időszakára."<sup>357</sup> A tárgyalásokon részt vevő pártok és más szervezetek főként a politikai rendszer átalakításával, a többpárti demokrácia intézményrendszerének kialakításával foglalkoztak, de a gazdaság működését befolyásoló számos döntést is hoztak. A magánvállalkozást korábban korlátozó, tiltó törvényeket, rendeleteket, belső utasításokat a módosított Alkotmány hatálytalanította. A 9. szakasz megszüntette a szocialista tulajdon előnyeit kimondva, hogy "a Magyar Köztársaságban a köztulajdon és a magántulajdon egyenjogú és egyenlő védelemben részesül."<sup>358</sup> A 13. és 14. szakasz intézkedik az államosított javak korábbi tulajdonosainak kárpótlásáról. A módosítás szellemében számos helyen megváltoztatták a Polgári Törvénykönyvet is.<sup>359</sup>

*A magántulajdonnak és a vállalkozásnak ezek a korábban elképzelhetetlen jogi garanciái minimálisra csökkentették a vállalkozás politikai kockázatát.*

Mindez összhangban állt a versengő politikai pártok programjaival. Az 1990 tavaszi választásokon nem jutott a parlamentbe olyan párt, amelyik ellenezte volna a magántulajdonnak a többi tulajdonformával egyenlő elbírálását és terjedését. A győztes kormánykoalíció és az új ellenzék egyaránt elkötelezte magát a magánszektor esélyegyenlősége és a piacgazdaság mellett.

"Olyan gazdasági rendszerre van szükség, ahol az alapvető és döntő tulajdonforma a magántulajdon, azaz a *Kisgazdapárt* a magántulajdon elsődlegességét hirdeti."<sup>360</sup> A koalíció másik pártja a *Kereszténydemokrata Néppárt* óvatosabban fogalmaz: "A magán- és csoporttulajdon és az állami tulajdon egymás melletti szereplésén alapuló vegyes gazdaság hívei vagyunk. A különböző tulajdonformák szabad versenyét tartjuk a legfontosabbnak."<sup>361</sup>

A kormánykoalíció meghatározó ereje, a *Magyar Demokrata Fórum* "tudatában van annak, hogy nemzetgazdaságunk teljesítőképessége romlik, szerkezete rossz, állóeszköz-állománya és infrastruktúrája elavulóban van, termelése korszerűtlen. Ebből az állapotból csak a tulajdonlás radikális reformja, vegyes tulajdonú gazdaság kialakítása, a tulajdonformák esélyegyenlőségének és a vállalkozás szabadságának biztosítása, a korszerű szociális piacgazdaság megteremtése révén juthatunk ki."<sup>362</sup>

Az ellenzékbe szorult *Magyar Szocialista Párt* is a vegyes tulajdonon alapuló piacgazdaság híve: "A tulajdonszerzés és a tulajdonnal való rendelkezés szabadságát kívánjuk. ... A magántulajdon a növekedés egyik nélkülözhetetlen hajtóereje....Elkötelezzük magunkat a tulajdonformák sokszínűsége mellett, alkotmányosan is garantálni kívánjuk a különböző

---

<sup>356</sup> A rendszerváltás megalapozó tárgyalások történetét, dokumentációját, értékelését többek között lásd. „A rendszerváltás Forгатókönyve I-VIII. kötet (2000)

<sup>357</sup> Jutasi (1990) 365. oldal

<sup>358</sup> Jutasi (1990) 366. oldal

<sup>359</sup> Gray - Hanson - Heller (1993)

<sup>360</sup> A Független Kisgazdapárt ..... (1990) 501. oldal

<sup>361</sup> A Kereszténydemokrata... (1990) 511. oldal

<sup>362</sup> A Magyar Demokrata Fórum.. (1990) 521. oldal

formák (köztük a külföldi tulajdon) gazdasági jogegyenlőségét és a tulajdonlás biztonságát."<sup>363</sup>

A liberális ellenzék két pártja is a vegyes tulajdonú gazdaság híve volt ebben az időben. A *Fiatl Demokraták Szövetsége* szerint "Az általunk kívánatosnak tartott berendezkedésben egymás mellett működnek a magán-, az intézményi (pl. nyugdíjpénztári) és az állami tulajdon változatos önálló és társult formái. Az egyes tulajdonformák közötti tényleges arányok ideológiai előítéletektől mentesen alakuljanak, alapvetően a piaci hatékonysági verseny alapján."<sup>364</sup>

A *Szabad Demokraták Szövetsége* szerint "A modern piacgazdaságokban az állam jelentős szerepet vállal, számottevő tulajdonos lehet, továbbá nagy súlya van a kollektív tulajdonosoknak (nyugdíjpénztáraknak, betegsegélyezőknek), a nem profit-orientált vállalkozásoknak és az egyes feladatokra létrehozott szövetkezeseknek is. A gazdaság motorja mégis a magántőke, az a tulajdonos, aki a legnagyobb eréllyel képviseli a vagyoni racionális hasznosításának szempontjait, aki legkevésbé érdekelt abban, hogy tőkéjét gazdaságtalan vállalkozásokban pihentesse..."<sup>365</sup>

A magánvállalkozás politikai kockázatát az is csökkentette, hogy *a vállalkozók, élve a szabad szervezkedés friss jogával, sorra alapították, alakították át, illetve szervezték újjá érdekvédelmi szervezeteiket.* A KIOSZ és a KISOSZ 1949-ben erőszakkal megteremtett monopóliumát először a Vállalkozók Országos Szövetsége alapítása törte meg 1988 februárjában. Ezt követően sorra alakultak az új vállalkozói szervezetek, keltek életre az ipartestületek, majd a KIOSZ és KISOSZ is átalakult, új néven próbálva megőrizni tagságát és befolyását. Nem is rossz hatékonysággal, hiszen a KIOSZ-ból lett IPOSZ továbbra is a legnagyobb taglétszámú szervezet maradt. (becsült tagsága 60 ezer fő volt 1993-ban).

Az érdekvédelmi szervezetek nyújtotta szolgáltatások közül a legfontosabbak a továbbképzés, az adótanácsadás és tájékoztatás: "Az IPOSZ tagság annyiban jó, hogy például most is voltam Németországban egy hónapig az IPOSZ szervezésében egy ilyen továbbképző tanfolyamon. Vannak ilyen dolgok, amivel segítenek bennünket. Meg a könyvvezetésben. Olyan is van, hogy az IPOSZ szervezésében indulnak különböző adminisztratív tanfolyamok, amikor az adózással kapcsolatban segítenek, hogy hogyan könyveljünk, meg a mostani adórendeletekről tájékoztatnak bennünket."<sup>366</sup>

A szervezetek gyakran segítettek a piaci kapcsolatok kiépítésében is:

"Kérdés: Az ipartestületbe való belépésre mi motiválta?

Válasz: A kapcsolatok, a munkaszerzés. Bízom benne, hogy kapok tőlük munkát, és én is tudok nekik iparos feladatokat adni. A legutóbbi ülésen indítványoztam, hogy közösen induljunk el tendereken."<sup>367</sup>

Az új szervezetek, különösen a helyi ipartestületek tagsága is nőtt, *ám a vállalkozók többsége, becslések szerint 60-70 százaléka, nem lett tagja egyetlen érdekvédelmi szervezetnek sem.* A szervezetkerülés fontos mutatója, hogy 1993-ban a vállalkozásoknak csak 8,6 százaléka állt hivatalos és 4,8 százaléka személyes kapcsolatban a vállalkozói érdekképviselőkkel.<sup>368</sup>

A gyakori távolmaradást, főként a régebbi vállalkozóknál, a korábbi kényszertagság kiváltotta szervezetellenes érzelmek is magyarázzák, ám aligha ez volt az egyetlen ok.

Fontosabb, hogy sok vállalkozó nem volt elégedett az érdekvédelmi szervezetek által nyújtott szolgáltatások színvonalával: "A KIOSZ-tól vagy az IPOSZ-tól szoktam bemenni, ha van

<sup>363</sup> A Magyar Szocialista Párt....(1990) 579. oldal

<sup>364</sup> FIDESZ (1990) 494. oldal

<sup>365</sup> A rendszerváltás programja (1989) 41. oldal

<sup>366</sup> interjúrészlet

<sup>367</sup> interjúrészlet

<sup>368</sup> Czákó-Vajda (1993)

valami, nézzétek át a papírt, de ott is az se olyan... Bemegy az ember a papírokkal, három alkalmazott van, mind a három ellenkezőleg magyarázza." <sup>369</sup>

Számosan *továbbra is kényszernek érezték a tagságot*: "Az ipartestülettel annyi a kapcsolatunk, hogy mivel tanulóm van, így önként kötelező tagnak lenni.

Kérdés: És Mi jár ezzel?

Válasz: Hát csak a tagsági díj jár ezzel. Meg tanfolyamokat indítanak, meg a vizsgát ők levezetik a gyerekeknek, tehát ezért kell tagnak lenni, mert az önük szervezett vizsgán vesznek részt a tanulók." <sup>370</sup>

## A piaci kockázat növekedése

A magántulajdont és a vállalkozást támogató törvénykezés, a politikai váltógazdálkodástól függetlenül támogatást ígérő pártprogramok, továbbá az érdekvédelem szervezeteinek szaporodása és erősödése, vagy másként a politikai kockázat tartósan ígérkező jelentős csökkenése mindenképpen fontos oka a vállalatszám robbanásszerű növekedésének 1989 és 1995 között. *A piaci fejlemények, a piaci kockázat változásai viszont nem indokolják a vállalkozást működtető, indítók számának ilyen ütemű szaporodását.*

17. tábla

A transzformációs visszaesés fontosabb jelzőszámai  
(előző év=100%)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Bruttó hazai termék (GDP)	96,5	88,1	96,9	99,4	102,9	101,5
Nemzetgazdasági beruházás összesen	90,4	87,7	98,5	102,5	112,3	101,2
Egy főre jutó reáljövedelem	98,2	98,3	96,5	95,3	102,5	94,7
Egy keresőre jutó reálbér	96,3	93,0	98,6	96,1	107,2	87,8
Egy főre jutó fogyasztás	94,8	91,0	100,2	102,2	100,1	93,2

Forrás: Magyar Statisztikai Zsebkönyv 1996.

A gazdaság stagnálását ugyanis 1990-ben a gazdasági teljesítmény drámai visszaesése váltotta fel. A *transzformációs visszaesés* <sup>371</sup> négy évig tartott. Csak 1994-ben nőtt újból a bruttó hazai termék. A beruházások volumene még nagyobb mértékben zsugorodott, de itt a csökkenést már 1993-ban növekedés váltotta fel. A reáljövedelem és a reálbér 1989 és 1994 között évről évre jelentős mértékben csökkent, 1994-ben átmenetileg nőtt ugyan, majd 1995-96-ban a csökkenés gyorsuló ütemben folytatódott. (17. tábla)

*A kisvállalatok hagyományos piacait sem kerülte el a visszaesés.* Néhány év alatt a felére csökkent az épített lakások száma, amit csak részben ellensúlyozott az, hogy a nagyobb alapterületű új lakások aránya valamelyest nőtt ebben az időszakban. 1990-hez képest 1995-ben mintegy 50 százalékkal csökkent az újonnan épített üdülők száma is.

<sup>369</sup> interjúrészlet

<sup>370</sup> interjúrészlet

<sup>371</sup> Kornai (1993)

18. tábla

Lakásépítés (az épített lakások száma db)

Év	Új lakások száma
1989	51487
1990	43771
1991	33164
1992	25807
1993	20925
1994	20947
1995	24718
1996	28257
1997	28130
1998	20323
1999	19287
2000	21583
2001	28054
2002	31511
2003	35543
2004	43913

Forrás: Magyar Statisztikai Zsebkönyv 1993....2003

A lakáskorszerűsítési piac 1990 után is bővült, de inkább lassuló, mint gyorsuló ütemben. A korábbinál lassabban nőtt a villamos energia, illetve a vízvezeték-hálózatokba kapcsolt lakások száma, igaz ugyan, hogy a gázt fogyasztó háztartások száma a korábbinál gyorsabban nőtt 1990 és 1995 között.

1989 után lassult a tartós háztartási cikkek állományának növekedése. 1993-ban néhány fontos tartós fogyasztási cikk állománya már *csökkent* az előző évhez képest.

19. tábla

A lakáskorszerűsítési piac bővülésének néhány mutatója

Mutató	A növekedés (%)			
	1986-1990	1990-1995	1996-2000	2000-2004
Villamos energia fogyasztók	106,8	103,0	104,5	
Gázt fogyasztó háztartások	128,1	143,6	114,0	
Vízvezeték hálózatba bekapcsolt lakások	129,4	107,4	103,4	

Forrás: Magyar Statisztikai Zsebkönyv 1990, 1993, 1995 alapján számolva.

Az állomány stagnálását, visszaesését jórészt a vásárlások csökkenése, a cserék halasztása okozta.<sup>372</sup> Az állományok előregedtek, ami akár a javítási piac bővülésével is járhatott volna. Nem ez történt. Mind többen halasztották, vagy házilag végezték a javítást, karbantartást. A gépkocsik javításánál például: (A fogyasztók) "Megismerték az autójukat és az ilyen fékjavításokat, kisebb, nagyobbakat nem hozzák, pontosan azért, mert nincsen pénz rá. Még a 350 forintos rezsi órábert sem tudják kifizetni az emberek. Csak akkor, ha műszaki vizsgálattal jönnek be, vagy rá vannak kényszerítve, amit már házilag nem tudnak megcsinálni. Azért mondom, hogy összetételében változott meg, a kis munkát elvégzik otthon, és a nagy munkát hozzák csak."<sup>373</sup> Egy másik esetben "... most már inkább az van, hogy nem újítja fel az autóját, hanem járkál úgy, hogy meg van nyomva az oldala, vagy korrodált az autója és nem foglalkozik vele. Mert egyszerűen nincs már rá pénze." <sup>374</sup>

20. tábla

Néhány tartós fogyasztási cikk állománya 1992-1993-ban  
(száz háztartásra jutó darab)

Fogyasztási cikk	1992	1993	1999	2001	2003
Személygépkocsi	42	35	41	44	49
Hűtőszekrény	100	98	85	84	79
Fagyasztógép	57	57	61	59	58
Bojler (gáz, villany)	65	64	75	73	
Tűzhely	98	96	104	100	
Mikrohullámú sütő	13	15	45	53	67
Mosógép	98	98	105		71
Porszívó	88	86	90	89	92
Kerékpár	101	103	119	131	130
Rádió	99	97	99	95	130
Televízió	113	111	120	126	145
Képmagnó	26	30	49	51	58
Személyi számítógép	7	6	11	17	20
Nyarló	8	8	7		

Forrás: KSH Statisztikai Évkönyv 1993, 1994. 1999, 2001, 2003

A visszaesés a *kiskereskedelmet és vendéglátást* sem kerülte el. Az eladási forgalom itt 1991 és 1995 között mintegy 15 százalékkal csökkent.<sup>375</sup> A kisvállalkozás hagyományosan kedvelt másik ágazatának, az idegenforgalomnak a nyolcvanas évek második felében tapasztalt gyors növekedése is megtört. 1990 után egyes években szerényen növekedett, máskor visszaesett a turisták száma. 1993-ban a korábbi időszaknál jóval szerényebb növekedés kezdődött. Az idegenforgalmi piacra beözönlő magánvállalkozók - számukat jelzi a fizetővendég ellátásbeli férőhelyek száma - lényegében stagnáló piacra érkeztek.

A mezőgazdasági kistermelők hazai piaca is zsugorodott az 1989-es fordulat utáni években. Az élelmiszerek fogyasztása 1989 és 1994 között mintegy 15 százalékkal csökkent. Ezen belül az egy főre jutó húsfogyasztás 1989-ben még 78,2 kg. 1994-ben már csak 66,4 kg volt. 1989-ben 189,6 kg tej és tejterméket fogyasztott egy magyar állampolgár, 1994-ben már

<sup>372</sup> Kapitány (1995)

<sup>373</sup> interjúrészlet

<sup>374</sup> interjúrészlet

<sup>375</sup> A Magyar Statisztikai Évkönyv 1995 adatai alapján számolva

csak 141,1 kg-ot. A tojásfogyasztás ugyanebben az időszakban évi 364-ről, 340 darabra csökkent. 1989-ben még évi 40,5 kg volt az évi cukorfogyasztás, 1994-ben 34,5 kg.<sup>376</sup>

21. tábla

Az idegenforgalom néhány mutatója

Év	Fizetővendég ellátás		Magyarországra érkező	
	szervezett	nem szervezett	külföldiek	Turisták
	férőhelyek száma (ezer fő)		ezer fő	
1980			9404	4995
1986	146		16646	10613
1987	149		18913	11826
1988	146		17965	10563
1989	133		24919	14236
1990	119	386	37632	20510
1991	93	246	33265	21860
1992	78	558	33491	20188
1993	61	512	40599	22804
1994	41		39836	21425
1995	39		39240	20690
1996			37315	
1997			33624	
1998			28803	
1999			31141	
2000			31141	
2001			30679	
2002			31739	
2003			31412	
2004			36635	

Forrás: Magyar Statisztikai Zsebkönyv, 1986..2004

A magánvállalkozás hagyományos részpiacain tehát csökkent a forgalom a rendszerváltozás után, a kilencvenes évek első felében. Tévedtek, alulbecsülték a várható kockázatokat azok, akik ezeken a piacokon a forgalom korábban tapasztalt növekedésére számítottak. A piac zsugorodása, változatlan terjedelme mellett azonban piac szereplőinek *egy része* növelte a forgalmát és ezzel a részesedését. (Ennek lehattunk tanúi a nyolcvanas évek második felében is, amikor a szolgáltatások és a kiskereskedelem teljesítménye lassan nőtt, ám a magánvállalkozók jelentősen növelték forgalmukat.)

A piacok újrafelosztása, az új szereplők térnyerése zajlott például az *autópiacon*. A szocializmus éveiben itt a piacot néhány nagy állami monopolvállalat, ezen belül a forgalom mintegy 80 százalékát bonyolító Merkúr uralta. Azonban "Az 1990-es évek elején, a magyar autópiacon nemcsak a Merkúr, hanem más állami kereskedelmi és importáló vállalat monopolhelyzete is megszűnt, így lehetővé vált a kínálati oldal új szereplőinek a megjelenése és a piac újrafelosztása. 1993-ban már az autóértékesítést, elsősorban az új autók

<sup>376</sup> Magyar Statisztikai Évkönyv (1996) 94. oldal

értékesítésének jelentős hányadát a nyugati márkák vezérképviselői, illetve az értékesítést ténylegesen lebonyolító márkakereskedők végzik, beleértve a hazai autógyártók márkakereskedőit is. A márkakereskedők mellett azonban jelentős részaránnyal rendelkeznek azok az autókereskedő cégek is, amelyek elsősorban a szervezett importból származó használt autókat - de egyre több új autót is - adnak el, a márkaképviselők árainál azonban lényegesen alacsonyabb áron, igen eltérő mennyiségben és az eladáshoz kapcsolódó szolgáltatásoknak igen eltérő szintjén.<sup>377</sup>

Jó példa a piacok újrafelosztására a mezőgazdasági termékek termelése is. 1989-ben a kistermelők 36,4 százalékkal részesedtek a mezőgazdasági termelésből. A szövetkezetek bizonytalan jogállása, felbomlása, társasággá alakulása, az állami gazdaságok elhúzódó privatizálása miatt a nagy szervezetek teljesítménye romlott, piaci részesedése csökkent a transzformációs visszaesés első éveiben. E folyamatok hatására az egyéni gazdálkodók 1994-ben a mezőgazdasági termelésnek már 53,9 százalékát adták.<sup>378</sup>

*Az állami szektor összeomlása, zsugorodása azonban nemcsak javította az új szereplők esélyeit, nemcsak a piaci részesedés növelését tette lehetővé. A szállítók jelentős részét hátrányosan érintette a zsugorodás: a korábbinál vagy a tervezettnél kevesebbet adtak el termékeikből és szolgáltatásaikból az állami szektor vállalatainak.*

Egy építőipari vállalkozó, aki korábban rendszeresen felújította egy vendéglátó-ipari vállalat éttermeit, így írta le piacvesztését 1993-ban: "A privatizáció, ez nagyon megkavart bennünket. A ...Vállalatnál a privatizáció miatt nagyon sok egységet nem újítottak fel, nem korszerűsítettek.

Kérdés: Folyamatos felújításokban vett részt korábban?

Válasz: Igen, ezt elhagyták. Nem tudták, hogy most el kell adni, nem kell eladni. Most is van nyereségük, mert a múlt héten beszéltem az igazgatóval, van nyereségük, ha tudnák biztosan, hogy ez a pár egység, olyan 10-12 körül lehet a megyében, ha tudnák, hogy megmarad, akkor újítanák is fel. Így meg nem újítanak, még akiknek nyeresége van, azok se csinálják. Bizonytalanságban vannak."<sup>379</sup>

A piacsugorító hatás máskor áttételesen jelentkezett. Egy tönkrement nagyvállalat tőzsomszédságában levő vegyesbolt tulajdonosa így számolt be téves üzleti döntéséről: "Nem gondoltam, hogy ez ilyen rohamosan csökken, hogy a vállalat így tönkremegy. Amikor kezdtem, majdnem egyszer annyi volt a forgalmam. Főleg reggel volt jó a forgalmam, ötkor nyitok általában és akkor öttől nyolcig megvolt már nekem az a bizonyos forgalom, amivel lehetett volna haladni. Meg amikor jött a délutános műszak, meg mentek haza. Most átváltottak egy műszakra és minden más."<sup>380</sup>

Az 1989 utáni időszakban gyakran előfordult, hogy vállalkozók, korábban többnyire állami vállalati középvezetők, a vállalati belső technikai-szervezeti munkamegosztásból egyes alkatrészgyártó vagy szolgáltató részlegeket "kihoztak", önálló vállalattá alakítottak. Üzleti terveik alapja az a számítás volt, hogy a forgalmát tovább bővítő állami vállalat nemcsak megtartja őket szállítói sorában, de növelni fogja beszerzéseit. Számításuk azonban gyakran derülátónak bizonyult, mert a piacainak jelentős részét elvesztő állami vállalat csökkentette beszerzéseit. Jellemző a távvezetékeket építő és felújító egyik nagy állami vállalat speciális emelő-tehergépkocsijait javító üzeme vezetőjének esete. A vállalkozó kapcsolataiban, szakértelmében bízva, javító vállalatot alapított. Alkalmazottait volt munkatársai közül toborozta, legfontosabb vevője pedig volt vállalata lett. Ügyes szervezőként sikerült átvennie a beszállítókat. Technológiai újításokkal és hatékony munkaszervezéssel csökkentette a költségeket. Nem számított azonban arra, hogy volt vállalatánál és más reménybeli

<sup>377</sup> Kapitány (1996) 69-70. oldal

<sup>378</sup> Magyar Statisztikai Zsebkönyv (1995) 178. oldal

<sup>379</sup> interjúrészlet

<sup>380</sup> interjúrészlet



partnereinél "csökken a megrendelések száma, következésképpen az is, hogy ezeknél a vállalatoknál nincsenek beruházások, nem dolgoznak a gépek. Az a gép, ami nem dolgozik, nyilvánvalóan nem fog elromlani és a másik az, hogy nem is fogják fejleszteni a gépparkjukat, mert nincs mire fejleszteni."<sup>381</sup>

Miközben a csökkenő kereslet növelte az eladó gondjait, az anyagok, a féltermékek, illetve a kereskedelmi forgalomba kerülő cikkek *beszerzése mind kevesebb erőfeszítést okozott a vállalkozóknak*: "Eddig mi mentünk a nagykereskedőhöz. Emlékszem rá, még édesapám is évekkal ezelőtt járt Pestre alkatrészt és neki kellett vinni a dolgokat. Mi bort vittünk, mert mi egriek vagyunk, ez bortermelő vidék. Vittük a bort, és ha volt bor, volt alkatrész, ha nincs bor, nem volt alkatrész. De most már itt kell Egerben megrendelni, úgyhogy nem kell menni sehova érte, Pestre, meg össze vissza az országban nem kell szaladgálni alkatrészekért. Itt Egerben ezektől a kereskedőtől mindent meg tudunk rendelni."<sup>382</sup>

A beszerzés, a beszerzési információk költségeit csökkentette a vevőért folyó verseny. Nem feledkezhetünk meg azonban ennek a folyamatnak a másik oldaláról sem. A legtöbb részipiacon ugyanis igen rövid idő alatt *ugrásszerűen megnőtt az eladók és a vevők száma*, a bizalomra, ismeretségre épülő kapcsolatok mellett vagy helyett a vállalkozók egyre több üzletet kötnek a piacok új és alkalmi szereplőivel: "Amit régen kialakítottam kapcsolatokat, ahol vásárolok, az egy korrekt cég, ott az árak jók, korrekt a kiszállítás. De az új kapcsolatokat is figyelembe veszem, hogyha árban ő jobb, hát ez kereskedelem végül is, azt az árucikket nem vásárolok nála. Ilyen szempontból ő is megértő, hogy ahol jobban meg tudom venni, ott vásárolok. Tehát az előnyösebb árakat veszem figyelembe. Ezzel nem rúgom fel a régi kapcsolatokat."<sup>383</sup>

Az új szereplőkről, különösen az egyes piacok alkalmi szereplőiről gyakran igen keveset tudnak a vevők, esetenként alig van mód a tájékozódásra. Az ily módon *megzavart piacokon* nőtt a beszerzés kockázata, illetve nőtték az információs költségek: "Van egy utazó, és azt mondja, minden kedden jön. Én leveszek egy árumennyiséget, levehetem a dupláját is, de ha minden kedden jön, akkor nem veszem le. És nem jön kedden, csak két hét múlva, az nekem is kellemetlen, azt kell mondani, ha jön, a vevőmnek, hogy keddre megígérték és nem hozták. Szóval vannak ilyen dolgok."<sup>384</sup>

## A visszahúzódás romló esélyei

A nyolcvanas évek második felében csökkent ugyan a munkahelyek száma és ezzel a munkaerőhiány, és egyre többen számítottak jelentős és tartós munkanélküliségre, ám a munkaerőpiacon versenyképes új vállalkozók kudarc esetén még visszamehettek az állami szektorba, vagy ottani félállásaikat újból teljes állásra válthatták. A transzformációs visszaesés időszakában az ilyenfajta kockázatcsökkentés esélyei jelentősen romlottak: "Régebben belevágott kockázat nélkül, mert ha nem jön be a vállalkozás, akkor, bumm, elmegy dolgozni. No most itt nyilván a feltételek megváltoztak, mert ilyen nincs. Ha belevágok valamibe és tönkrementem, akkor nincs az, hogy elmegyek dolgozni és megoldottam a problémát. Tehát tulajdonképpen most nincs háttér. Nincs visszaút, csak előre lehet menni."<sup>385</sup>

A visszahúzódás, továbbá *a fokozatos átlépés* (az először másodállásban, majd főállásban végzett magánvállalkozás) esélyeit az állami vállalatoknál foglalkoztatottak számának csökkenése és ezzel összefüggésben a munkanélküliek számának gyors növekedése rontotta

---

<sup>381</sup> interjúrészlet

<sup>382</sup> interjúrészlet

<sup>383</sup> interjúrészlet

<sup>384</sup> interjúrészlet

<sup>385</sup> interjúrészlet

elsősorban. 1992-ben a foglalkoztatottaknak még 33,2, 1995-ben már csak 8,5 százaléka dolgozott állami vállalatnál.<sup>386</sup>

22. tábla

Aktív keresők és munkanélküliek

Év	Aktív keresők (ezer fő)	Munkanélküliségi ellátásban részesülők (fő)	Nyilvántartott munkanélküliek (fő)
1989	4822,7	12064	
1990	4467	61693	79521
1991	4668,7	312077	406124
1992	4241,8	476962	663027
1993	3866,9	326618	632050
1994	3700,7	191600	519600
1995	3636,4	198900	495900
1996	3615,0	139400	477500
1997	3611,4	136700	464000
1998		141600	404100
1999		150400	404500
2000		122500	372400
2001		125900	342800
2002		116000	344900
2003		112300	359900
2004		140300	400600

Forrás: Magyar Statisztikai Zsebkönyv 1990, 1995

A visszavonulás csökkenő esélyeit jelzi az is, hogy 1993-ban a mellékállásban vállalkozók aránya 22,4% volt.<sup>387</sup> Emlékeztetőül: 1987-ben még a kisiparosok 33,8%-a rendelkezett munkaviszony mellett iparjogosítvánnyal. (1.tábla)

**A fokozatos és többcélú beruházás romló esélyei**

A tanulmány korábbi fejezeteiben bemutattuk, hogy a hetvenes-nyolcvanas években a fokozatos vagyongyarapodás mind több család számára teremtette meg a vállalkozás esélyét. *Számos jele van azonban annak, hogy a rendszerváltás után a magyar háztartások nagy többsége nem jutott be a befektetésre képesek csoportjába.*

A falusi, kisvárosi, külterületi háztartások állapotáról tudósít a Központi Statisztikai Hivatal 1994-es mezőgazdasági gazdasági szerkezet-összeírása. E felmérés szerint egyéni gazdálkodók azok, akik "legalább 400 négyzetméter területet műveltek és/vagy bármelyik állatfajból - a tulajdonosi hovatartozásától függetlenül, legalább egy darabot tartottak."<sup>388</sup> Az ilyen módon meghatározott "egyéni gazdálkodók háztartásaihoz, (az összeírt 1675 ezer háztartáshoz) összesen közel 4,8 millió fő tartozott, az ország lakosságának 46 százaléka. A

<sup>386</sup> MHP (1993)

<sup>387</sup> Czakó-Kuczi-Lengyel-Vajda (1993)

<sup>388</sup> Németh-Vati (1995) 717. oldal, továbbá a Magyar Háztartási Panel Műhelytanulmányok 5. 1994. 44 7 sz. táblázat adatai alapján számolva

háztartáshoz tartozók közül több mint 3 millióan (mintegy 65 százalékuk) rendszeresen munkát is végeznek a háztartás mezőgazdasági tevékenységében." <sup>389</sup>

A több mint másfélmillió, egyéni gazdálkodást folytató háztartásban azonban csupán 50910 főállású gazdálkodót találtak az összeírók 1994-ben. A mezőgazdasági tevékenységet folytató háztartások mintegy 7 százaléka 400 négyzetméternél kisebb területen, további 72 százaléka (1208 ezer háztartás) pedig kevesebb, mint 0,5 hektáron gazdálkodott. Egy másik felmérés szerint „a földterülettel rendelkező háztartások közel 80 százalékának egy hektár alatti földterülete volt, ebből 15 százalékuké a 400 négyzetmétert sem érte el, 18 százalékuknak 1-10 hektár közötti, átlagosan 3 hektáros birtoka volt, míg valamivel több, mint 2 százalék 10 hektárnál nagyobb földterülettel rendelkezett. Ez utóbbi 41 ezer háztartás tulajdonában volt a saját földtulajdon 48 százaléka, átlagosan majdnem 27 hektáros birtokagysággal. Ezen belül 4600 háztartásnak 50 hektárnál nagyobb földje volt, átlagosan 93 hektár.”<sup>390</sup> A birtokszerkezet ismeretében aligha meglepő, hogy "Mindössze 7629 háztartásnál dolgozott állandó (12 ezer fő) és 156 ezer háztartásnál időszakos alkalmazott (mintegy 23 ezer fő)."<sup>391</sup> Nemcsak a törpebirtokok túlsúlya, de a gazdaságok felszereltsége is arra utal, hogy az egyéni gazdálkodók háztartásai talán alkalmasak a gazdasági visszaesés túlélésére. Ám az ott felhalmozott vagyon nem elegendő a tartós és növekedő vállalkozáshoz. Az egyéni gazdálkodók 17 százalékának nem volt semmiféle saját tulajdonú mezőgazdasági épülete. A többség tulajdonában levő ilyen célú épületek túlnyomó része sertés és baromfi ól. Szarvasmarha és lóistállóval mindössze 166 ezer egyéni gazdálkodó rendelkezett. A vállalkozásra képesek viszonylag kis számára utal, hogy "Az összeírás során 58 ezer háztartás válaszolt úgy, hogy rendelkezik (8 kilowatt motorteljesítménynél nagyobb) *kéttengelyes* traktorral." Csupán "32 ezer háztartás jelezte, hogy van tehergépkocsija." <sup>392</sup>

Ilyen körülmények között az egyéni gazdálkodó háztartások többsége alig volt képes többre az önellátásnál, az alkalmi piacozásnál. A kistermeléssel foglalkozó háztartások kb. háromnegyede csak fogyasztás céljából tartott állatot vagy termelt haszonnövényeket.<sup>393</sup> Az ilyen státusú családok száma és aránya folyamatosan nőtt: 1987-ben az összes háztartás 38,4, 1994-ben már 44,4 százalékában folyt csak fogyasztási célú kistermelés.

A (most már nemcsak mezőgazdasági) vállalkozáshoz szükséges minimális induló tőke hiányát jelzi, hogy 1994-ben "a háztartások több mint a felének (52 százalékának) nem volt megtakarítása. A megtakarításokkal rendelkező háztartások átlagos megtakarítási állománya 1994-ben valamivel több, mint 100 ezer forint volt. A megtakarítási célok között a leggyakrabban a váratlan eseményeket említik (47,5%) Vállalkozásra a megkérdezettek háztartásoknak csupán 2%-a tett félre pénzt." <sup>394</sup>

A vállalkozási befektetésekre képes családok viszonylag kis számára utal a *lakásállomány szerkezete is*. Még 1995-ben is az állomány 59 százaléka egy vagy kétszobás lakásból állt, jórészüik nem alkalmas rendszeres termelésre és szolgáltatásra. Aligha véletlen, hogy a magyar vállalkozók 72 %-a rendszerváltás követő években bérelt épületben, vagy épületrészben tevékenykedett. <sup>395</sup>

Míg ezekben az esetekben a csekély vagyon nehezítette, vagy tette lehetetlenné a vállalkozás indítását, addig a tehetősebbek jelentős része 1989 után csak veszteségekkel tudta vagyonát befektethető tőkévé alakítani: "A lakosság többségének korábban felhalmozott vagyonát ingatlanok tették ki, kevés kivételtől (budai telkek és zöldövezeti házak, néhány vidéki város

<sup>389</sup> Németh-Vati (1955) 718. oldal

<sup>390</sup> A háztartások felszereltsége (1996) 24. oldal.

<sup>391</sup> Németh-Vati (1995)

<sup>392</sup> Németh-Vati (1995) 722. oldal

<sup>393</sup> Magyar Háztartási Panel Műhelytanulmányok 5. 1994. 44.7 sz. táblázat adatai alapján számolva

<sup>394</sup> Magyar Háztartási Panel Műhelytanulmányok 5. (1994) 74. oldal

<sup>395</sup> Webster (1995) 184. oldal

centruma) eltekintve ez a vagyon értékben nem tartott lépést az inflációval, így rejtve a vagyon egyre nagyobb része került átszivattyúzásra azoknak az áruknek és vagyontárgyaknak a profitjába, amelyeknek az árszintje az inflációval lépést tartott, vagy azt még meg is haladta."<sup>396</sup>

A háztartások vagyonának másik jelentős eleme, a személygépkocsi állomány értéke is gyorsan csökkent. Míg a hiánygazdaság körülményei között a három éves használt autót az új autók árán lehetett eladni, a kilencvenes években az autóba fektetett tőke jelentős értékvesztést szenvedett el: "Az átmeneti időszak kezdetén a kelet-európai új autók áremelését a használtautó-piac még megpróbálta követni áraival, de az 1990-ben és 1991-ben végrehajtott áremelések hatására a használtautó árak már elszakadtak az új autók áraitól. Ennek oka nemcsak az volt, hogy az új autók árának növekedése jelentősen meghaladta a fogyasztói árak növekedésének átlagos mértékét, hanem az, hogy 1989-ben a magánimport útján az országba beáramlott nagy mennyiségű használt autó által hirtelen megnövekedett a használtautó kínálat, és ennek árcsökkentő hatása volt."<sup>397</sup>

A *pénz megtakarítások egy részének* is csökkent a reálértéke. Számos megtakarítási forma igen nyereségesnek bizonyult, ám sok esetben a kamat nem ellensúlyozta az inflációs veszteségeket. Erre utal, hogy a betéti kamat 1991-1993-ban, majd 1995-1996-ban kisebb volt az inflációt jelző fogyasztói árindexnél.

23. tábla

Fogyasztói árindex és betéti kamatok

Év	Fogyasztói árindex	Az üzleti szektor átlagos betéti kamatlábai	
		egy éven belüli	egy éven túli
		(decemberben)	
1990	128,9	28,5	29,3
1991	135,0	29,4	33,0
1992	123,0	16,1	19,5
1993	122,5	16,6	18,7
1994	118,8	22,9	22,3
1995	128,2	24,4	25,9
1996	123,6	20,1	20,6
1997	118,3	17,6	18,2
1998	114,3	15,4	15,0
1999	110,0	12,8	13,0
2000	109,8	9,5	9,4
2001	109,2	8,4	7,7
2002	105,3	7,4	8,0
2003	104,7	11,0	10,8
2004	106,8	9,1	8,3

Forrás: Magyar Statisztikai Zsebkönyv 1995...2004

<sup>396</sup> Matolcsy (1996) 23. oldal

<sup>397</sup> Kapitány (1996) 121. oldal

## A bankrendszer teljesítménye a transzformációs visszaesés első éveiben

A magánszektorba lépők azzal számoltak, hogy a megreformált tervirányítás logikája szerint felépített bankrendszer átalakítása ugyan nem megy egyik napról a másikra, ám a teljesítménye javulni fog. Nem ez történt. Az átalakult bankrendszert hamarosan számos bírálat érte a kisvállalkozók hátrányos megkülönböztetése, hitelkérelmeinek lassú elbírálása miatt. A banki szolgáltatások színvonala 1989 után is eléggé alacsony maradt, a bankkapcsolat, a bankszámla sok vállalkozó számára továbbra is szükséges rossz.

Az elmaradt teljesítmény javulás egyik oka, hogy továbbra is a kereskedelmi bankok *melléktevékenysége* maradt a kisebb vállalkozások beruházási és forgóeszköz hitelezése: "Olyan, hogy vállalkozó centrikus bank, olyan nincs. Tehát aki elvileg ösztönözné azt, meg tudná, hogy azt a vállalkozót is segíteni kell, az nincs."<sup>398</sup>

A *kisvállalkozók* nem kis része, ameddig lehet, kerülte a bankokat. Sokan csupán azért nyitottak bankszámlát, mert így juthattak hitelhez: "Ahol a hitelt vetted fel, ott kell a főszámlát vezetned mindaddig, amíg le nem jár a hitel. Ezt megszabják. A legtöbbször így van."<sup>399</sup> Más esetben hatósági előírások kényszerítették ki a számlanyitást.: "Egy év alatt két átutalásért levesz tőlem 12 ezer forintot a ...Bank és van még egy átutalás a forgalom alapján. Tehát elmegy így vagy 14 ezer forintom azért, mert az Adóhivatalnak így tetszik."<sup>400</sup>

Az idegenkedés további fontos oka volt a *szolgáltatások gyenge minősége*: "két-három hetes csúszással számolgatják el a pénzemet. És addig pontosan két hét telik el és addig ingyen használják az én pénzemet, mert nekik az már beérkezett. Az már létezik, csak nem az én számlámon. És én kétheti kamattól elestem mindig."<sup>401</sup> "Nem értem azt, hogy a sok munka miatt, a túlterhelésük miatt van-e, hogy én elviszek egy átutalási megbízást, és van úgy, hogy sem aznap, esetleg még másnap sem csinálják meg. Ha én azt szeretném, hogy aznap könyvelve is legyen, azért nekem 600 forintot kell fizetnem sürgősségért."<sup>402</sup>

A bankokkal szembeni bizalmatlanság forrása, és az alulfejlettség fontos tünete volt továbbá, hogy a még állami tulajdonban levő bankoknál a számlakezelést és a hitelnyújtást gyakran nem a hatékonyság, hanem a személyes kapcsolatok irányították: "Ott volt személyes kapcsolatom annak idején 75-ben és most is odamentem és.. az első papírvásárlásomat úgy vettem, hogy sertés továbbtenyésztésre vettem föl 30 ezer forint hitelt és hadd ne mondjam, hogy nem jöttek megszámlolni a kis malackákat, és ebből én papírt vettem."<sup>403</sup> "Ez a hitel akkor még azt hiszem 21 százalékos kamattal volt, ami akkor a legkedvezőbbnek számított. Ismeretség kellett hozzá, nagymamám baráti kapcsolata kellett ahhoz, hogy megkapjam, anélkül nem is ment volna."<sup>404</sup>

Az ilyen vélemények egyeznek a terepkutatások eredményeivel: "Gyakori kritika, hogy a hitelezők túlzott biztonságra törekednek. Külön gondként említették, hogy a mostanáig leginkább fájó átutalási késedelmekhez, bürokratikus eljárásokhoz, lassú ügyintézéshez újabban és kiegészítésként járul a bankcsőd eddig ismeretlen rémképe. A technikai elmaradottságon túl a bankokkal szemben a vállalatok gyakori kifogása az is, hogy az alkalmazottak mentalitása nem változott, még ma sem szolgáltatás jellegű, a garanciakéréseknél rugalmatlanok. Ennek következtében a bankok nem a vállalatok, a vállalkozók támogatói, inkább ellenőrző szerepet töltenek be. A vállalkozók rendelkezésére álló szolgáltatások köre szűk, általában csak az alapvető szolgáltatásokra,

---

<sup>398</sup> interjúrészlet

<sup>399</sup> interjúrészlet

<sup>400</sup> interjúrészlet

<sup>401</sup> interjúrészlet

<sup>402</sup> interjúrészlet

<sup>403</sup> interjúrészlet

<sup>404</sup> interjúrészlet

'szabványügyletekre' korlátozódik. Szükség lenne kiegészítő pénzügyi szolgáltatásokra, például befektetési tanácsadásra, vagyonkezelésre, céginformációra."<sup>405</sup>

A tárgyilagos értékeléshez hozzátartozik, hogy a magyar gazdaság *egyik dinamikusan növekvő szektora* nyújtotta ezt a teljesítményt. 1989 után az átlagosnál gyorsabban nőtt a pénzügyi szektorban foglalkoztatottak száma, növekedett a szektor részaránya a GDP előállításában. Nőtt a pénzkezelési helyek (bankfiókok) száma is, valamelyest javultak a pénzkezelés technikai feltételei.<sup>406</sup> A pénzügyi tevékenységgel foglalkozó vállalkozások száma is szépen szaporodott: 1990-ben 343, 1995-ben már 1598 vállalkozás tartozott ebbe a nemzetgazdasági ágba.<sup>407</sup> A lassan, vontatottan induló verseny hatására "A legtöbb nagybank a kisvállalkozások finanszírozására külön részleget alakított ki és jelentősen növelte vállalkozói ügyfélkörét."<sup>408</sup> Az eladói erőfölény csökkenését mutatja és a verseny jele az is, hogy bankok eltérő árat kérnek bizonyos szolgáltatásaikért: "Volt nekünk a Budapest Bankunk, meg is voltunk vele elégedve, de egyszerűen arról volt szó, hogy a számlakezelés díját felemelték. Nos ezt az összeget éves viszonylatban fizetni, nem éri meg, kizárt dolog, mert akkora pénzforgalmunk nincs. Most inkább egy takarékpénztárban tartjuk a számlavezetést, mert végül is ezek elfogadható feltételek mellett - ez havi 500 forintos költség - működnek, és nem pedig 1500-2000 forintért. "<sup>409</sup>

*Ilyen feltételek között a magánvállalatok túlnyomó többségének fő hitelforrása továbbra is a család és a baráti kör maradt:* "Tehát az a pénz, amit én kaptam, és amit összeadtam a családnak, gondoltam az lesz a legolcsóbb. Végül is mi öten vagyunk testvérek és eddig úgy jött össze a helyzetünk, hogy amikor valamelyikünk nagyon nagy bajban volt, akkor a másik négy összefogott, ez történt most is. Gyakorlatilag az egy millió forint elég volt ahhoz, hogy induljak."<sup>410</sup> Egy reprezentatív mintán 1993-ban végzett felmérés szerint *a vállalkozás indításakor* valamilyen erőforrást igénybe vevők 66,4 százaléka használta a háztartás megtakarításait, 30,3 százaléka vett igénybe baráti, rokoni kölcsönt. A bankhitel gyakorisága ennél kisebb: a megkérdezetteknek 25,2 százaléka vett fel bankhitelt vagy kedvezményes hitelt.<sup>411</sup> Nem következett be tehát fordulat, sőt egyes jelek szerint a bankok 1990 után a korábbinál ritkábban vettek részt a vállalkozások finanszírozásában. Az 1990-ben és korábban alakult vállalkozások 22,6 százaléka vett fel bankhitelt vagy kedvezményes hitelt, az 1991-ben vagy később alakult vállalkozásoknak már csak 13,8 százaléka élt ezzel a lehetőséggel.<sup>412</sup> *A vállalkozások működésének* finanszírozásában valamivel nagyobb volt a banki kölcsönök szerepe. 1991-1992-ben a megkérdezett vállalkozások 8,7 százaléka vett fel bank- és 5,5 százaléka baráti kölcsönt.<sup>413</sup>

A vállalkozók tehát számos ok miatt lehettek elégedetlenek a pénzügyi szektor teljesítményével. A bankkapcsolat sok esetben nem csökkentette, hanem növelte a vállalkozók kockázatát. Azt azonban, hogy az 1991-1993-as időszakban "az összes vállalkozás 80 százalékanak nem volt szüksége tőkebevonásra."<sup>414</sup> *nem magyarázhatjuk csupán a bankszektor viszonylagos fejletlenségével. Egyes vállalatok, vállalkozói csoportok például a késői szocializmus politikailag támogatott vállalkozói és a bankok kapcsolata a szokásostól, a többi vállalkozói csoport által tapasztaltól eltérően alakult.*

---

<sup>405</sup> Ványai (1995) 42. oldal

<sup>406</sup> Ványai (1995) 42. oldal

<sup>407</sup> Magyar Statisztikai Zsebkönyv (1990), (1995)

<sup>408</sup> Gém-Sándor-Spéder-Várhegyi-Voszka (1990) 140. oldal.

<sup>409</sup> interjúrészlet

<sup>410</sup> interjúrészlet

<sup>411</sup> Czakó-Vajda (1993) 21. oldal

<sup>412</sup> Czakó-Vajda (1993) 22. oldal

<sup>413</sup> Czakó-Vajda (1993) 22. oldal

<sup>414</sup> Czakó-Vajda (1993) 21. oldal

A magánvállalkozások pénzfelvételi esélyeit nagyban befolyásolta néhány, korábban már bemutatott makrogazdasági folyamat is. A pénzügyi szektor terjedelmének növekedésével egyidejűleg *nagy ütemben nőtt az új vállalkozók száma*. Ettől függetlenül, de gyorsan nőtt (az állami szektorbeli vállalatok válsága, összeomlása, körbetartozásai miatt) a behajthatatlan banki követelések tömege, aránya is. Az előbbi folyamat (minden egyebet azonosnak véve) növelte a potenciális hitelfelvevők számát, az utóbbi pedig csökkentette a vállalkozók hitelfelvételi esélyeit, rontotta hitelfelvétel kondícióit. "Az óriási kintlévőségek miatt az úgynevezett kockázatvállalásuk, tehát hiába teszik bele a kockázati százalékot, mégis nagyon kicsi. Tehát beépítik a banki kamatba a kockázati tényezőt, és mégis másfélszeres fedezetet kérnek. Hát ilyen körülmények között ez a rendszer nagyon nehezen működik, hát nem működhet. Maga a konstrukció nem teszi lehetővé, hogy ez rugalmas, laza legyen. Akinek van fedezete az kimegy, de hát annak is magasak a kamatok. Tehát ezt a két dolgot a bank nem bírja átvinni." <sup>415</sup>

Tovább rontotta a magánvállalatok *többségének* hitelfelvételi esélyeit, hogy *az állami költségvetés is mind több hitelt vett fel a bankoktól*. (Hamarosan az önkormányzatok egy része is követte a központi költségvetés példáját.) A bankok számára egyszerűbb és kockázatmentesebb volt állampapírok vétele és eladása nagy tételben, mint a gyakran csak nagy költséggel leinformálható, bizonytalan értékű jelzálog tárgyakat kínáló vállalkozói kör hitelezése. További gondok és költségek forrása volt, hogy a bankok "úgy látják, hogy a vállalkozók sokszor nem mérik fel reálisan anyagi és piaci lehetőségeiket, benyújtott kérelmeik még a formai követelményeknek sem felelnek meg." <sup>416</sup>

"A kamatszintet, a hitel és betéti kamatok közötti szinteltérést igen sok - a bank hatáskörén kívül eső - tényező befolyásolja: a magas infláció, a hitelvesztések fedezése, a költségvetési elvonások, az államadósság növekedése, az államháztartásnak a gazdaság teljesítményét túllépő költsége." <sup>417</sup> Ám sok vállalkozó ebből elsősorban azt érzekelte, hogy a vállalata hatékonysága, nyereségessége nem tette lehetővé a kamatok fizetését, a hitelek törlesztését: "Nem lehet ma Magyarországon 30 százalék fölött hitelbe belemászni, mert akkora tisztességes hasznot nem lehet kigazdálkodni, hogy a kamatot visszafizesse. Olyan biztosítékokat követelnek és kérnek, amit ebben a gazdasági helyzetben lehetetlennek tartok tisztességes úton nyújtani, úgy, hogy a vállalkozás szintjén befektethető legyen." <sup>418</sup> Intő példa volt sokuk számára az olyan vállalkozások esete, amelyek túlbecsülték a vállalkozás nyereségességét, likviditását és eladósodtak.

### **Vállalkozói magatartás a gazdasági visszaesés időszakában**

Az 1989 utáni fejleményeket összegző 24. tábla jól mutatja, hogy a magyarországi vállalkozók *várakozásai* csak részben teljesültek. Másként fogalmazva: a vállalkozók túlbecsülték a politikai kockázat csökkenésének és a szerzési lehetőségek javulásának kedvező, és alulbecsülték az eladási kockázat növekedésének kedvezőtlen hatásait. A tömegesen előforduló téves becslést pedig - *Valery Brunce* és *Csanádi Mária* érvelését követve - az magyarázza, hogy a magángazdaság új és a régi szereplői a korábbtól gyökeresen eltérő intézményi és piaci környezetben tevékenykedtek. <sup>419</sup>

Ám mi magyarázza azt, hogy *ebben a mindenki számára új környezetben igen eltérő teljesítményt nyújtottak magántulajdonban levő gazdasági szervezetek, magánvállalatok?*

---

<sup>415</sup> interjúrészlet

<sup>416</sup> Ványai (1995) 42. oldal.

<sup>417</sup> Ványai (1995) 42. oldal

<sup>418</sup> interjúrészlet

<sup>419</sup> Brunce - Csanádi (1993)

24. tábla

A kockázat tervezett és tényleges változása 1989 után

Kockázati tényezők	1989 előtti folyamatok	1989 utáni várakozások	1989 utáni fejlemények
Politikai szabadság Eladási piacok terjedelme	Nőtt Nőtt	nőni fog nőni fog	<b>tovább nőtt</b> inkább csökkent, mint nőtt
Beszerzési biztonság Családi beruházási források Tartalék állami munkahely esélye	Nőtt Nőtt Stagnál	nőni fog nőni fog kicsit csökken	<b>tovább nőtt</b> csökkent erősen csökkent
A bankszektor teljesítménye	Javult	tovább javul	<b>alig (szelektíven) javult</b>

A vállalat növekedése, nyereségessége hasznos, de nem elégséges teljesítménymutatók, hiszen a szándékok és a tervek is jelentősen különbözhetnek. A piacok új, 1989 után belépő vagy a szocializmus éveiben is a magánszektorban tevékenykedő, régi szereplői között egyaránt találtunk növekedést kerülő, tervező de halasztó, növekedési terveit teljesíteni képes, illetve nem képes vállalatokat. A növekedés esélyeit (a növekedésben mért teljesítményt) ráadásul erősen befolyásolta a vállalat, a tulajdonos-menedzser részvétele, részvételi esélyei a privatizációban.

Az alábbi táblázat a kutatásaink során talált jellegzetes magánvállalat csoportokat mutatjuk be. A *tipológia* nem teljes, a magyar magángazdaságban még számos vállalati magatartás, vállalkozói attitűd lehetséges.

25. tábla

Vállalatcsoportok növekedési teljesítménye és részvétele a privatizációban

Növekedési szándék és teljesítés	nem vesz részt	A privatizációban mellékszereplő	szerzi a termelővagyon
Nem tervez és nem növekszik	üres vállalat alkalmi vállalat növekedést kerülők		
Tervez, de nem növekszik	mikro- és kisvállalkozások	az úttörők	privatizált cégek
Tervez és növekszik		kicsiből lett sikeres közép és nagyvállalatok	privatizált cégek

**Alkalmi-eseti és növekedést sem tervező vállalatok**

*Brunce és Csanádi* érvelése a vállalatok egy csoportjára biztos nem állt. A *nem működő (üres) és az alkalmi vállalatok tulajdonosai, akik eleve nem terveztek tartós fennmaradást, növekedést*, egészen más költségekkel és a hasznokkal számolhattak, mint a tartós működésre berendezkedők. A kockázat mérlegelésénél nem, vagy alig kellett figyelembe venniük a 24.



táblában összefoglalt nem várt, vagy a vártnál kedvezőtlenebb fejleményeket Az alkalmi vállalkozás rövid élete során nem kellett számolni például a piacok zsugorodásával, a privatizáció kellemetlen mellékhatásaival, vagy a beruházható vagyon értékvesztésének következményeivel.

Az ilyen üres-alkalmi vállalkozások egy része sohasem működött. Mások egy ideig működtek, ám a tulajdonosok valamilyen okból (főként az adóhivatal elől) egy másik vállalatba vitték át a vagyont és a hasznokat. Nem elhanyagolható azoknak az alkalmi vállalkozásoknak a száma sem, amelyeket egy-két gazdasági tranzakció (lízingelés, hozzáférés nagykereskedelmi beszerzési forrásokhoz, adó- vám kedvezmények) miatt hoztak létre, majd ürítettek ki. A kockázat becslésekor az alapítás és a bejegyzés (esetleg a csekély adminisztráció) költségeit kellett összehasonlítani az adókerülés hasznával, vagy a többnyire egyszeri adó- és vámkedvezményekből származó pótlólagos jövedelmekkel.

### Növekedést nem tervező vállalatok

Jelentős számú *működő* magánvállalat sem tervezett tartós fennmaradást és növekedést a rendszerváltás első éveiben noha 1989 után már nincsenek előírt mérethatárok, a magánvállalkozások terjeszkedését legfeljebb a versenyszabályozás monopólium ellenes szankciói korlátozzák

26. tábla

A vállalkozásba lépés közvetlen előzménye a régi és az új vállalkozók körében  
(az említések százalékos aránya)

Előzmény	1991 előtt	1991 után
	Alakult	
Munkahelyi bizonytalanság	36,5	62,7
Pozitív döntés	55,9	46,1
Megélhetés biztosítása	54,0	58,9

Forrás: Czakó - Vajda (1993) 29. oldal.

*A rendszerváltás után a magánvállalat lehetséges határai nemcsak a nagyobbodás, de a minimális vállalatméret irányában is kitágulhattak. A szocializmusban, mint láttuk, a magánszektorba lépők legalább akkorára tervezték a vállalkozást, hogy a nettó jövedelmük nem kisebb, hanem lehetőleg nagyobb legyen az állami szektorban korábban szerzettnél. A szocializmus után - éppen az állami állások számának rohamos csökkenése miatt - sokan akkor is vállalkozásba kezdtek, ha a várható jövedelmeik kisebbek ugyan az állami állásban szerzettnél, de nagyobbak a munkánélküli segélynél, vagy a munkánélküliként szerzhető legális és illegális jövedelmeknél: "A vállalatnál nincs munka, nincs semmiféle lehetőség, sem szövetkezet, sem állami üzlet, csak maszek lehet az ember, vagy elmegy dolgozni valahová feketén."<sup>420</sup> Hasonló számításokat végeztek a magánvállalkozásba kezdő nyugdíjasok is: "Sok választásom nem volt, mert a nyugdíjam olyan alacsony, azzal nem lehet mit kezdeni, valami kiegészítés kellett. Erre mit lehet mondani? Az ember vegetál, ha már nem fizetett rá, az már jó. Ha azt a pénzt ki tudom termelni, amit a régi munkahelyemen megkaptam, akkor azt mondom, az már jó van egy biztos megélhetési forrásom."<sup>421</sup>*

<sup>420</sup> interjúrészlet

<sup>421</sup> interjúrészlet

*A magán vagy állami munkahely biztatására létrehozott alvállalkozások* túlnyomó része viszont nemcsak, hogy nem tervezte a növekedést, de képtelen és alkalmatlan is volt erre. Ezek a jogi formájukat tekintve önálló kisvállalatok (pl. betéti társaságok) valójában megállapodások, amelyek révén a munkaadó és a vállalkozó- munkavállaló osztoztak az adózási és más közteher fizetési szabályozás teremtette előnyökön. Ilyen közös előny volt, amikor az alvállalkozó a hagyományos munkaviszonynál alacsonyabb közterheket (társadalombiztosítási járulékot) fizetett: "A saját alkalmazottainknál is olyan megoldásokat alkalmazunk, hogy van egy alapbér, ami mondjuk tízezer forint, a létminimum. A többi pedig beszámllázza a cégünknek....Egyéni vállalkozók, de a főállásuk megvan, emellett egyéni vállalkozók, és így a TB-t megnyerik. Ő beszámllázhatja nekem, azt a TB-t, amit én egyébként kifizetnék. Hát aki ebben nem járatos, tovább nem érti. De magyarul, ha van valakinek egy bruttó fizetése, azután a kft fizet társadalombiztosítási járulékot. A fizetésre 55 százalékot még kifizet a kft, s ezt az összeget gyakorlatilag, ha másodállásként végzi nekünk, akkor beszámllázhatja ezt a plusz 55 százalékot, és ha költséget támaszt ezzel szemben, akkor megnyeri ezt a tb-t, sőt még a személyi jövedelemadó is csökken, kevesebb, mint amennyit közvetlenül egyenesbe kifizetne."<sup>422</sup>

Az így megnövelt nettó profitért cserébe a munkáltató-fővállalkozó megígérte, hogy a munkavállaló-alvállalkozó nettó jövedelmei sem csökkennek. Az alvállalkozás méretét a fővállalkozó munkaellátottsága szabályozta: "Ezek mind nekem dolgoznak. Vagyis valami munkát elvállalok, ezek mind jönnek utánam. Majdnem úgy csinálom, mintha alkalmazottaim lennének. Olyan értelemben, hogyha én szólok, akkor jöhetnek"<sup>423</sup> Ha kedvező a piaci helyzet, akkor az alvállalkozó bevétele is növekszik, ám az ilyenfajta alvállalkozás nem nőhet akkorára, hogy az adóelőny elveszzen, vagy adó hátránnyá változzon. Ráadásul a hasznokon viszonylag egyenlően osztoznak a felek, a veszteségek elosztása egyenlőtlen. A fővállalkozás zsugorodása vagy tönkremenetele nemcsak az egyetlen "piacra" szállító alvállalkozó bukását okozza, de többnyire állásának, a törvényben járó végkielégítésnek stb. az elvesztésével is jár. *A bemutatott esetek is jelzik, hogy a nem növekedési céllal létrehozott vállalkozások jelentős része nem az irracionális magatartás, a sodródás terméke.* Inkább arról tudósítanak, hogy a várható költségek és hasznok összevetése gyorsan változó, ráadásul a gazdasági siker romló esélyeit mutató környezetben az alkalmi, az eseti, sőt az üresen tartott vállalkozások terjedésével járhat.

### **Nem növekvő (takaréklángra állított), de tartósan fennmaradó kisvállalatok**

A magánvállalatok másik nagy csoportjába a növekedést *halasztó*, terjeszkedni nem képes, esetleg növekedést nem is tervező, többnyire kisméretű, vállalatok tartoznak. Túlnyomó részük egy telepen kezdte meg működését a rendszerváltás után. Többségében férfi tulajdonosaik iskolázottabbak voltak az átlagosnál, de a csoport 73 százaléka legfeljebb középiskolai végzettséggel rendelkezett.<sup>424</sup> Többségük az állami szektorból érkezett, ahol hosszabb rövidebb ideig szakmunkások, alacsonyabb szintű vezetők (csoport- és művezetők) voltak. Jellemzően nem vettek részt a privatizációban. Legfeljebb gépeket, készleteket, esetleg telket vettek a privatizált állami vállalatok felszámolása során.<sup>425</sup> Kerülték a bankokat, ha lehet, nem vettek igénybe hitelt, banki szolgáltatást. Ha nagyobb összegű pénzre volt szükségük, inkább a családi-baráti hálóban kerestek hitelezőt.<sup>426</sup> Többnyire nem léptek be, vagy lettek pártfogói az új politikai pártoknak, elzárkóztak az aktív politizálástól. Igen kis

---

<sup>422</sup> interjúrészlet

<sup>423</sup> interjúrészlet

<sup>424</sup> Czako – Vajda (1993)

<sup>425</sup> Vajda (1993)

<sup>426</sup> Czako – Vajda (1993)

hányaduk lett tagja a szakmai, érdekvédelmi szervezeteknek, legfeljebb a helyi politikában vettek részt egyes csoportjaik. Nagy többségük az államigazgatási szervek közül csak az adóhatósággal érintkezett.<sup>427</sup>

De hogyan működtek vállalatukat tartósan kedvezőtlen gazdasági környezetben olyanok, akik, ha nem is tervezték, de nem zárták ki a forgalom, a létszám és a piacrészesedés növekedését?

A magyarországi gazdasági visszaesés feltételei között a vállalatok jellemzően "több elemből álló intézkedéscsomaggal válaszoltak az 1989-1991-es gazdasági visszaesésre, piacaik drámai szűkülésére."<sup>428</sup> A csomagban egyaránt találhatók *időhúzó*, a túlélést segítő, valamint *tartós megoldással kecsegtető* módszerek. A tapasztalt vállalkozók és vállalatvezetők "pontosan tudják, melyek azok a lépések, amelyekkel az esetek nagy részében csak időt nyernek, amelyek csak elnyújtják az alkalmazkodás időtartamát. Ezeket a lépéseiket gondosan elkülönítik a tartós megoldással kecsegtető módszerektől. Ugyancsak megkülönböztetik a gyorsan visszavonható intézkedéseket azoktól, amelyek visszafordíthatatlan, vagy csak nehezen visszafordítható következményekkel járnak."<sup>429</sup>

A szocialista gazdaság magánvállalkozói is különbséget tettek az időhúzás és a vállalkozásuk helyzetét stabilizáló módszerek között. A vállalkozási formák gyakori váltása jellemzően az időhúzás eszköze volt, míg a tartós fennmaradást szolgálta az állami munkahely megőrzése, a növekedés elutasítása, a háztartásban és a vállalkozásban egyaránt hasznosítható fokozatos beruházás, a kapcsolati háló gondos felépítése és ápolása, és a beépülés a szocializmus hatalmi intézményeibe. A túlélés vagy a tartós fennmaradás e hatékony eszközeit már nem lehetett alkalmazni az 1989 utáni időszakban.

A szocializmusban felhalmozott vállalkozói készség, kapcsolatok és tudás más elemei azonban az új feltételek között is hasznosíthatónak bizonyultak. A sikeres vállalkozók szerzett tudásukat a fejlett piacgazdaságokban tanult módszerekkel, az átmenet során kidolgozott munka-, üzem-, és vállalatszervezési újításokkal, az árupiaci és a vállalatok közötti kapcsolatok újszerű felépítésével is gyarapították. Ezek a komoly erőfeszítést igénylő módszerek egyaránt segíthették a túlélést vagy a vállalkozások tartós fennmaradását.

A túlélési technikák közé tartozott az *adóalap csökkentése*, amikor a bevétel és a nyereség egy részét eltüntetik, például úgy, hogy nem adnak, vagy kérnek számlát. Az adókerülés gyakori formája az is, amikor "készülünk arra, hogy jön az év vége és a jó magyar cégek gyakorlata szerint a nyereséget el kell tüntetni. A nyereséget csak úgy lehet eltüntetni, ha a pénzt beszédjük. Ezt a pénzt utána el kell majd költeni, aminek az ellenértéke meg majd jövőre jön be, tehát most erre készülünk. Ilyenkor szeptemberben kiszámítjuk, hogy mennyi a nyereségünk, várhatóan mennyi lesz az év végén és a visszalevő hónapokban gyakorlatilag ezt kezelni kell."<sup>430</sup>

Az időhúzás másik elterjedt módja volt a *késedelmes fizetés*. Ennek egyszerű formája, amikor a vevő az ígértnél később, vagy a megállapodástól eltérő ütemezésben fizet. Ezzel hitelezésre kényszeríti az eladót: "Apránként adják meg a pénzt ez az igazság. És az majdnem annyi, mintha meg sem kaptam volna, mert egyszerre is más megkapni, meg lassanként is. Ilyen van, magán és állami cég is van, hogy kész a munka és azt mondja, hogy várni kell, mert nincs pénz a folyószámlán."<sup>431</sup>

Gyakran *adósságláncok* vagy *körök* alakultak ki. Ilyenkor több, egymással kapcsolatban álló vállalkozó egyszerre volt adós és hitelező: "A tőkeszegény vállalkozást érintő probléma, hogy azt nagyon nehéz megfinanszírozni, ha nem fizetnek. Tehát mindenki beleesett abba a

---

<sup>427</sup> Vajda (1993)

<sup>428</sup> Laki (1992) 566. oldal

<sup>429</sup> Laki (1992) 565. oldal

<sup>430</sup> interjúrészlet

<sup>431</sup> interjúrészlet

csapdába, hogy vagy elad vagy valamilyen szolgáltatást nyújt és akkor azt átmeneti nehézségeire hivatkozva nem fizeti. Nem azért, mert nem akar, hanem mert nem tud." <sup>432</sup>

Ebben az üzleti légkörben a kényszer nem játszik jelentős szerepet a hitelnyújtásban, hanem főként az üzleti partnerek közötti *bizalom* működteti a túlélést jelentő hitelkapcsolatokat: "Olyan partnereim vannak, akik megértik azt, hogy nekem fizetnek, és neki is csak akkor fogom kifizetni, ha nekem fizetnek. Tulajdonképpen egymásnak kölcsönadunk ilyen formában. Ez a segítségnek egy olyan formája, amit nem tudok máshogy fogalmazni, mint egy vállalkozói gesztus. Nem mindenhol jellemző. Itt ennek nagyon sok esetben köszönhetem a lételemet." <sup>433</sup>

A túlélést segíthette, hogy a vállalkozási forma rugalmas váltásában és a baráti háló pénzének összeszedésében szerzett tudásukat is felhasználva, a szocializmus utáni világban számosan a piac, az irányítás és a stratégia szempontjából egységes vállalkozásukat *külön adózó, saját bankszámlával, adatszolgáltatással rendelkező vállalatokra* bontották.

A halmaz egyik eleme a profitcenter. Mások a munkaerőt, az állóeszközöket is elkülönült "vállalatban" tartják: "Együtt csináljuk édesapámmal, nekem is meg édesapámnak is vannak autóink, amiket bérbe adunk, meg neki is van egy alkalmazottja, meg nekem is, és tanulók is vannak nálunk. Kettő-kettő, külön, külön. A számlázás is külön van, de a munkát együtt vállaljuk." <sup>434</sup>

"Az üzlet a feleségem nevében van, de hát mind a ketten csináljuk. Mert a söröző, a másik, az én nevemen van. Egyéni vállalkozóként csináljuk ezt, és két külön vállalkozás ez." <sup>435</sup>

Míg ezekben az esetekben a *forgalom (és az adóterhek) kedvező szétterítése* a cél, máskor a *halmazon belüli pénzmozgatások hatására javult a halmaz likviditása*: "Ilyen volt, azt hiszem 1991-ben, hogy nem volt annyi pénzem, amennyi kellett volna, ilyen áthidaló megoldás volt, hogy a férjem számlájáról átutaltunk az enyémre, és két hét múlva visszautaltam az övére. Tehát ilyen volt, vagy ötször kértem kölcsön tőle." <sup>436</sup>

A rendszerváltást követő gazdasági visszaesés időszakában, széles körben terjedtek a túlélés itt bemutatott technikái, ám a sikeres kivállalkozók a szocialista gazdaságban szerzett tapasztalatokat és készségeket új megoldásokkal kiegészítve, *a vállalat tartós fennmaradásának a feltételeit is igyekeztek megteremteni*.

A kisebb vállalatok döntő hányada a szocializmus után is a család munkaerő alapját hasznosította. <sup>437</sup> Az idegen munkaerőt is alkalmazó nagyobb vállalkozások igen gondosan válogatták össze a csapatot. Főként a kulcsembereket nézték meg alaposan: "csak egy-két elbocsátás volt, és ez annak következtében ilyen kevés, hogy nagy körültekintéssel veszek fel embereket, ajánlólevél alapján. Utánuk nézek, ki volt, hol volt, mit csinált. Ki is alakult egy láncrendszer a városban, ennek alapján lehet érdeklődni. Akiket elbocsátok, azokról is tudnak a többiek." <sup>438</sup>

A válogatásnál előnyben részesítették *a szakképzett, iskolázott fiatalokat*: "Az alkalmazottaim fiatalok, az átlag 37 éves kor alatti. Megpróbáltam a szervizből öreg szakikat áthozni. Azzal a munkatempóval, azzal az életvitellel és életfelfogással én nem tudok egy fedél alatt megenni. Nem! Inkább vállaltam azt, hogy fiatalokkal úgymond megfelelően előképzett, de nem megfelelő szinten képzetekkel kezdek. És én a manuális részében, az effektív javítás-szerelésben is és az egyéb részben is eleinte bent voltam. Most már a műhelyt, hála istennek, teljesen le tudom tenni. Teljesen önállóan viszik a fiúk és semmiféle szakmai probléma és

---

<sup>432</sup> interjúrészlet

<sup>433</sup> interjúrészlet

<sup>434</sup> interjúrészlet

<sup>435</sup> interjúrészlet

<sup>436</sup> interjúrészlet

<sup>437</sup> Czákó-Vajda (1993)

<sup>438</sup> interjúrészlet

gond nélkül. Tehát minden autószerelőnek érettségije van, minimum két szakmája, vagy technikus vizsgája pluszban vagy mesterlevele pluszban."<sup>439</sup>

Az *újfajta munkaerő* különösen a szocializmus alatt "lezüllött szakmák" vállalkozóinál volt fontos válogatási szempont: "Én nem tudom deficitből finanszírozni a boltot. Nem megy úgy, mint a vendéglátásnál, hogy képesek voltak fenntartani egy húsfőző üzemet, amikor a forgalom gyakorlatilag a munkabéreket sem biztosította. Ez persze megérte nekik, mert mellette meg mindenki lopott, ott, ahol tudott. Lopott a dolgozó, ez így volt. Ez nálunk sohasem ment, és ezek a dolgozók ugye ott nőttek fel. Én igazából ilyen dolgozót nem is igen veszek fel, aki a vendéglátóiparban dolgozott hosszú éveken keresztül. Én annak nem vagyok a híve. Inkább felveszek teljesen fiatalokat, akik vagy itt tanulnak, vagy hasonló helyen."<sup>440</sup>

A szocializmus családi vállalkozásainak működési elvei, szokásai és erkölcsi ügy is tovább élnek, hogy a vállalkozók *gondoskodnak* az embereikről: "Sokkal egyszerűbb volt egyedül, hiszen nem volt az embernek csak magával kapcsolatban vagy a családjával szemben felelősségérzete. Ez a felelősség érzet borzasztó módon megnőtt azáltal, hogy most már az ember alkalmazottat tudhat a vállalkozásban. És ezek az alkalmazottak részesei ennek a vállalkozásnak. Úgy érzem a vállalkozónak mindig, és mindenkor felelősséget kell éreznie a dolgozója iránt is. És minél több a dolgozó, annál nagyobb a felelősség."<sup>441</sup>

A gondoskodás fontos eleme a *biztonság*: "az alkalmazottat ki kell fizetni, nincs mese, az alkalmazottat az nem érdekli, hogy a vállalkozónak nincs pénze: "Úgy irányítjuk a dolgokat, úgy kell a számláknak mindig kimenni, a pénzeket kiperéselni, behajtani, úgy kell költekezni, hogy a bérrel mindig rendben legyen a dolog. Olyan előfordult, hogy inkább nem fizettük ki valamelyik szállítónkat, csúsztunk, de bért fizettünk."<sup>442</sup>

A kulcsemberek számolhatnak a *munkahely, nem garantált, de viszonylagos biztonságával* is. Amikor nincs megrendelés, vagy kevesebb a szokásosnál "előkészítünk, felújítunk berendezéseket, tehát akkor is dolgozunk, amivel folyamatában nem tudunk foglalkozni. Tehát tételezzük fel, hogy automata mosógépet vagy szivattyút kicserélünk. És amikor nincs időnk rá, akkor a raktárból kicseréljük, de amikor időnk van rá, akkor a tekercset följújítjuk, főlzimmeringezzük, újra készítünk magunknak egy báziskészletet, amit aztán olcsóbban tudunk adni az ügyfélnek. Nem 1500, hanem 900 forintért, tudjuk adni, mert alkatrészekből összerakjuk. És ezáltal a végszámlánkat olcsóbbá tudjuk tenni."<sup>443</sup>

A családi kisvállalatokban a *teljesítményt javító fontos tényező a jó hangulat*: "Nem vagyok dilis főnök, másrészt meg sokat adok a munkahelyi légkörre, mert a munkahelyi légkörnek nálam nagy presztízse van. Tehát havonta névnapok megtartása, aztán megpróbálom azt, hogy tényleg családi legyen a légkör, mert én személy szerint a napi 12-14 órát letöltöm, és nem mindegy, hogy hol. Most tehát a kollegák körében is megpróbáljuk úgy, hogy akár még a cég is hozzájárul az ünnepekhez vagy egyebekhez. Megpróbálom azt a légkört kialakítani lehetőleg, hogy ne úgy legyünk itt, hogy no most a munkaidő minél előbb leteljen, hanem úgy, hogy jó hangulattal."<sup>444</sup>

A bérfizetés, a munkahely viszonylagos biztonságáért, a jó munkahelyi légkörért cserébe a cég azt várja a munkavállalótól, hogy - ahogy a családi vállalkozásokban szokás - fogadja el hogy az így garantált bérét, *jövedelmeit a kisvállalat teljesítményének függvényében növelik vagy csökkentik*: "Meg van mondva a dolgozóknak, hogy amit kitermelünk, azt tudjuk kiosztani. Hogyha lébecolunk és nem termelünk, akkor az lesz, hogy egy létszámot el kell

---

<sup>439</sup> interjúrészlet

<sup>440</sup> interjúrészlet

<sup>441</sup> interjúrészlet

<sup>442</sup> interjúrészlet

<sup>443</sup> interjúrészlet

<sup>444</sup> interjúrészlet

küldeni, vagy nem fogok tudni fizetni. Ezt tudják nagyjából." <sup>445</sup> Egy másik helyen "hogya a termelés kisebb, mint amennyi a hónapban kiszámlázható összeg, akkor nem kerül kifizetésre a bér, hanem levonások vannak a fizikai létszám felé is." <sup>446</sup>

Míg a kulcspozíciókban levőkben a vállalkozók az "egy hajóban evezünk" érzését igyekeznek erősíteni, a kiszolgáló, vagy háttértevékenységet végzőkkel szemben a munkaerő-piaci kereslet és kínálat kemény feltételeit érvényesítik. A képzetlen segéderőt, mivel így olcsóbb, lehetőség szerint alkalmi vagy időnymunkásként foglalkoztatják. Más esetben a vállalkozás egy részét, a korábban ismertetett módon, alvállalkozásokba telepítik. Az ilyenfajta megállapodásokat mindenképpen a költségek és a hasznok gondos összevetése, a piaci helyzet elemzése előzi meg: "Mindig a szűk keresztmetszetűeket adjuk ki. Például most forgácsolóban vagyunk szűk keresztmetszetben. De szűk keresztmetszet van most lakatos vonatkozásban is, tehát részegységeket adunk ki és mi szereljük össze, ha ilyen dolog van. Tulajdonképpen ezeket a termékeket, ezeket a dolgokat mi meg tudjuk csinálni, de a szűk keresztmetszet miatt, szabadságolás, egyéb dolgok miatt kell. Ez egy állandó kör. Így lehet kikerekíteni, tudni illik a *pulzálásokat a külsőkkel kiegyenlíteni*. Hát nálunk a cél az egyenletesség, és a lökésszerű elvárásokat, ha mélyül a pont, a kiadásainkat akkor lecsökkentjük, ha pulzálva van, akkor emeljük." <sup>447</sup>

A speciális szolgáltatást nyújtó adószakértőkkel, könyvelőkkel, tervezőmérnökökkel eseti, vagy állandó szerződéseket kötnek: "Termékfejlesztéssel ma nem tudunk foglalkozni, sokkal nagyobb műszaki háttérre van ehhez szükség, de ha mégis valamilyen termékfejlesztésre van szükségünk, akkor önálló mérnöki irodával fejlesztetjük ki. Azt a munkát kiadjuk, mert itt kialakítani egy ilyen szervezői háttérrel nem áll módunkban, nem is tudjuk leterhelni. Tehát részfejlesztési, termékfejlesztési feladatokkal megbízzuk azokat, akik ezzel foglalkoznak." <sup>448</sup>

A szakértői szolgáltatások megvásárlása is jelzi: ebben a körben mind több vállalkozó úgy növelte a versenyképességét, hogy szűkítette tevékenységi körét, s közben egy-egy *részpiac igényeinek a kielégítésére szakosodott*. Koncentrált műszaki fejlesztéssel például egy kisebb, de számára jelentős piacon, részpiacra vezető, ármeghatározó helyzetbe kerülhetett: "van olyan egy-két alkatrész, amit tulajdonképpen csak én gyártok az országban. Mondjuk üvegtovábbító csiga, ami besorolja a gépsoron a flakonokat, vagy bármilyen üvegméretet. Nekem sikerült így kifejlesztenem, azt én országos szinten csinálom, az egy alkatrész, amit egyedül csinállok. Ennek a legyártása közel másfél év fejlesztési munkájának az eredménye, hogy körülbelül hetven félélt tudok belőle gyártani, függetlenül méret vagy típustól." <sup>449</sup>

Míg itt a kínált termék különös tulajdonságai miatt uralta a részpiacot a vállalkozó, máskor, egy kis nyomda estében, a sorozatnagyság, a gyártott mennyiség ügyes kiválasztása teremtett versenyelőnyt: "Magyarországon mi egy szűk keresztmetszetet vállalunk fel. Prospektusból van tíz- húszezer darab, igaz? Nem kell több még egy nagyvállalatnak sem. A mi termelési kapacitásunkkal és formakészítésünkkel és nyomórészünkkel mi nagyon otthonosan mozgunk, a mi méreteinkből fakadóan. Egy nagy nyomdának ez nagyon költséges lenne, ezt a tízezer darabot legyártani. Mire legyártaná az első példányokat, beállítaná a gépet, addigra le is szaladna gyakorlatilag a tízezer. Na most ebből fakadóan ő ebben nehézkesen, nem olyan rugalmasan tud működni. És árban gyakorlatilag versenytársai tudunk emiatt lenni." <sup>450</sup>

A piaci rés gyakran olyan kicsi, hogy a nagyobb vállalat csak veszteséggel tudná a keresletet kielégíteni. Ilyenkor a kisvállalat a rés elfoglalásával *piacot teremt* magának: "Érintéses mérést csinálunk, hogy megnézzük, ha meghibásodik egy villamos készülék, akkor

---

<sup>445</sup> interjúrészlet

<sup>446</sup> interjúrészlet

<sup>447</sup> interjúrészlet

<sup>448</sup> interjúrészlet

<sup>449</sup> interjúrészlet

<sup>450</sup> interjúrészlet

megrázhathatja-e a dolgozót vagy sem, működik-e vagy sem. Na most ezeket időközönként kötelező megmérni, felülvizsgálni. Nagyon sok hibát feltártunk, hogy ez sem jó, az sem, amaz sem. De ezt csak leírtuk, nekünk ez volt a feladatunk. És én szerettem volna azt csinálni, hogy nemcsak feltárjuk a hiányosságokat, hanem ki is javítjuk. Most erre a piac meg lett volna, csak az akkori szövetkezet nem volt alkalmas, mert nagyon körülményes volt és drágább lett volna az egész produktum, a mérés, javítás. És arra találtam ki én azt, hogy én maszekba ezeket meg is mérem és kijavítom. Így alakult a cég. És a javítás mellett aztán egyre több kimondott villanszerelési munkák jöttek elő, hogy nem javítani, hanem egyre nagyobb megbízásokat kaptunk." <sup>451</sup>

A piaci szegmens elfoglalása közben az egymással már többnyire a szocializmus éveiben bizalmi viszonyba került vállalkozók gyakran átengedik, átadják korábbi piacaikat, vagy azok egy részét a kapcsolati háló más vállalkozóinak. Egy villanszerelő így számol be a *piacfelosztási folyamatról*: "Kapásból fel tudok sorolni még tíz ugyanilyen vállalkozót, aki ugyanilyen kapacitással dolgozik, mint én, de hogy úgy mondjam, egy kicsit felosztódott a piac - nem tudatosan - úgy az élet hozta, ki mire specializálódott. Tehát van, aki a végvezetékét húzza inkább, meg a földkábeltektet le, vannak ilyen apró munkák, amiket mi csinálunk, a belvárosi üzleteknek a komplett kivitelezésével foglalkozunk, van aki kapcsolószerelvényeket csinál ezek közül inkább, de belefolyik másba is." <sup>452</sup> A piacot felosztó - és egymást ismerő - vállalkozók *forgalmuk, piaci részesedésük együttes növelésére is képesek*: "ha valaki jön az utcáról, és megcsináltatja a karosszériáját, akkor ő azt mondja, ajánljunk neki szerelőt is, és akkor tudunk neki mondani, hogy tessék oda vinni. Vagy tudunk ajánlani fényező, villamossági szerelőt, ezeket." <sup>453</sup>

A gazdasági visszaesés és a növekvő számú szereplő miatt szűkülő, telítődő piacokon mind nehezebbé vált a részesedés növelése, sőt megtartása is. Ebben a helyzetben sokan nem vállalták a specializálódás kockázatát. Úgy vélték, hogy jobb az esélyeik, ha *diverzifikálják tevékenységüket*, ha korábbi piacaikat megtartva törnek be új piacokra.

A tevékenységi kör bővítésének gyakori módja, amikor a vállalkozók a *hagyományos szolgáltatásukat újabb termékekre* terjesztették ki: "60-70 százalékban hűtőgépeket javítottunk. Most már jelentős mértékben behoztunk más profilt is, automata mosógépeket, mosogatógépeket, oly mértékben, hogy a hűtőgépjavítás lecsökkent körülbelül 50 százalékra. Tehát itt tartunk, hogy a fizetőképes kereslet oly mértékben leszűkül, hogy még egy rendkívüli kiadást, ami számára kötelező érvényű javíttatás lenne, nem tudja megcsináltatni. No most ezáltal gondoltunk arra, hogy a mosógépek, mosogatógépek jöttek be...Ezek nagymértékben meghatározzák azt, hogy nincs munka ellátottsági gondunk, mert tudtunk behozni új profilt." <sup>454</sup>

Máskor kapcsolódó szolgáltatásokat is kínálnak a vevőnek. Egy autószerelő vállalkozó így védte ki hagyományos piaca szűkülését: "A kis Poski is kevés, a Trabant is és akik meg evvel járnak, nincsen pénzük. Tehát ez az alaphelyzet, az autószerelés, amivel kezdtem. Most már jön hozzá a kompakt tevékenység, az autógumi is itt van, két nap alatt, a városi árakhoz viszonyítva a legolcsóbb áron, rendelésre kicentírozzuk, máris viheti. Nem kell menni gumishoz külön, egy helyen tudunk mindent megcsinálni. Nem mindenkinek van igénye erre, de van, akinek ezt a lehetőséget tudjuk biztosítani." <sup>455</sup> Egy másik autószerelőnél eleinte a szolgáltatás részeként, a javítás idejére adtak kölcsönautót a vevőnek. Később önállósították a szolgáltatást: "Esetleg azt a munkát, ami nem jött be, azzal meg tudjuk fogni, hogy kölcsönautót tudunk hozzá biztosítani. De közben elég nagy igény jelentkezett arra is, hogy

---

<sup>451</sup> interjúrészlet

<sup>452</sup> interjúrészlet

<sup>453</sup> interjúrészlet

<sup>454</sup> interjúrészlet

<sup>455</sup> interjúrészlet

autókölcsonzés külön, mert mit tudom én, el akarnak menni hét végére a családdal, vagy egy hónapig el akarnak menni valahova. Ilyen is van. meg olyan is van, aki vállalkozó, egy lakatos mester, rossz az autója, és anélkül meg van löve, mi meg tudunk neki biztosítani autót." <sup>456</sup> A termelést vagy szolgáltatást máskor a kapcsolódó termékek kereskedelmével bővítették.

A diverzifikálás igen fejlett formája, amikor a vállalkozó *új piacokon jelenik meg, számára részben vagy teljesen új termékkel vagy szolgáltatással*. Egy nyomdaüzem tulajdonosa fokozatosan bővítve tevékenységét egy kisváros telekommunikációs piacának meghatározó szereplőjévé vált: "Ez (a vállalkozás épülete) a Volánnak az épülete volt, itt ma már van egy nyomdaipari egység, itt van egy televíziós reklámhirdető egységünk, illetőleg E.-ben és a környékbéli 14 településen reklámadóként, önálló adóként működünk és napi hírinformációkat adunk. Egy hétre a hirdetési tarifánk 6 ezer forintba kerül, ami azt jelenti, hogy kétszázszor ismétlődően visszatér. Plusz az E.-i Riportban egy egytizenhatodos felületet grátisz adunk a partnereinknek. Nagyon kedvelik, megszerették. Az e.-i újságot ugyanis közben felvállaltuk. Az E.-Riport, ami egy írott sajtó és a reklámnak az ötvöze. A reklámnak akkor van igazándiból értéke, ha közkezen forog, hogyha olvassák. A reklámot pedig manapság egyre inkább megfogják és kidobják a szemétkosárba. Viszont hogyha olyan információkat juttatunk el a lakossághoz, ami számottevő, akkor kézbe veszik és forgatják. Úgyhogy ennek a kis lapocskának az ötven százaléka írott sajtó, ötven pedig reklám. És a reklám tartja el gyakorlatilag az írott sajtó részt. És van a rádió közben, ami megalakult E.-ben, és aminek a legnagyobb részvényeseivé váltunk." <sup>457</sup>

A kockázatot számosan azzal is csökkenteni próbálták, hogy a változatlan tevékenységi körrel vagy azt bővítve, *nagy értékesítési vagy szolgáltató hálózatokhoz csatlakoztak*. Jellemző volt, amikor a kisvállalatok nagy világcégekkel, gépkocsi,- illetve tartós fogyasztási cikkgyártókkal szerződtek garanciális javításra, esetleg a termékek értékesítésére. A csatlakozás javítja az anyag-, és alkatrész-ellátás biztonságát, a szerződő fél megkapja a minőségellenőrzés, a javítás technológiáját, sőt a garanciális javítások helyi piacát is. Gyakori hátrány, ha a szerződésben kikötik, hogy a kisvállalkozó *adja fel egyéb piacait* és kizárólag a nagy rendszer termékeit és szolgáltatásait kínálja a vevőknek. Egy a Skoda gépkocsik eladására és szervizelésére szerződő vállalkozó így hasonlította össze a keletkező és a kieső hasznokat: "Tehát mi eladunk egy autót, ahol munka is keletkezik azonnal. Mert ahogy megteszi az 1500 kilométert, máris ott van nálam egy garanciális szervizre. De nemcsak az általunk eladott autókat szervizelik, hanem a más helyen eladottat, ahol nincsenek megelégedve a szerviz szolgáltatással. Eladok száz autót, de háromszázat szervizelek, mert a másik kétszázat nem látják el olyan jól, és hozzám jönnek. Ez fogja pótolni a kieső Ladát, illetve máris pótolja." <sup>458</sup>

A garanciális és a bizományi szerződések nem feltétlenül csökkentették a kockázatot. Ha a kisvállalkozók részben vagy teljesen elvesztik önállóságukat és a nagy rendszer alegységévé válnak, növekedésük, forgalmuk a nagy rendszer teljesítményétől függ. A nagyvállalat akár átmenetileg is romló eredményei miatt "Az ügynökök között, akiknek száma sokszor ügyes nagykereskedelmi hálózatok verbuváló tevékenységének köszönhetően az utóbbi években gomba módra szaporodott, szinte járványszerű a bukás. (80 százalékuk szűnt meg)." <sup>459</sup>

A kisvállalkozók *hagyományos versenyeszközeinek, a minőségnek, a pontosságnak és a szelektív árpolitikának* a szerepe sem csökkent. A szocializmusbeli vállalkozók sikerének is része volt az állami szektornál jobb, garantált minőség: "Van egy olyan nevű úr, hogy P. János, ő szokta fűrni a hengereket, meg ilyesmi. Én hajlandó vagyok lemenni K-re, vinni a

---

<sup>456</sup> interjúrészlet

<sup>457</sup> interjúrészlet

<sup>458</sup> interjúrészlet

<sup>459</sup> Vajda (1996a) 5-6. oldal.



blokkot, hozni a blokkot, mert tudom, hogy tizenöt éve, amióta mi kapcsolatban állunk, nekünk panaszmentes volt a tevékenységünk."<sup>460</sup>

A jó minőség bővíti a vevőkört: "Egy öntapadós címkét ráragasztunk mindenféle készülékre, és ez tartalmazza azt, hogy a készüléket javította Cs. István kisiparos, Árpád utca 10. szám, a műhely itt van, telefonszám. Ugyanakkor volt egy rubrika, amibe be tudtuk jegyezni, hogy mikor végeztünk a készülékkel és mennyi garanciát adunk rá. Kisjavításoknál nem szoktuk, de amikor alkatrészt cserélünk benne, amire már garanciát kell adni, akkor ezt a címkét egyértelműen elhelyezzük. Az ügyfél engedélyével. És ez egy idő után meghatározza a piackörünket, mert az ügyfelek visszajönnek. Ha jól dolgozunk azért, ha rosszul dolgozunk, visszahívunk újra. Ugyanakkor a készülékre ráhelyezett címke a baráti kört, egyáltalán a családban megforduló emberek körét bővíti. No most ezt a címkét odáig fejlesztettük, hogy három évenként más színű címkét, ugyanaz a címke megy, de más-más színnel. És követni tudjuk, hogy melyik évben csináltuk a dolgotat."<sup>461</sup>

Továbbra is fontos versenyesszükséglet maradt a *pontosság, a megbízhatóság*: "Nálunk régóta úgy megy a munkavállalás, hogy körülbelül kettő, maximum három óra hosszat kérünk egy ügyféltől és megbeszéljük azt, hogy a napnak melyik időszakában megyünk. Nekünk ne legyen ki szabadságot, ne kelljen a munkahelyéről elmaradni, vagy éppenséggel, ha magángazdálkodó, akkor ne kelljen odahaza maradni, tehát a saját életét tudja élni."<sup>462</sup>

A pontosság, a megbízható minőség, a vállalt garanciák is jelzik, hogy a kisvállalatok nagy súlyt fektettek a *vevőkkel, különösen a törzsvevőkkel kialakított személyes kapcsolatra*. Tudták, hogy itt versenyelőnyben vannak a nagyokkal szemben: "Már akkor látszott, pedig ez tíz évvel ezelőtt volt, hogy tele van a város nagy szállodával, és a kicsiket sokkal jobban kedvelik a külföldi vendégek is. Ha bemész egy Grand Hotelbe, van hatszáz szoba, a portás elintézi azzal, hogy ad egy kulcsot és kész. Nincs másra idejük. Itt ez teljesen más. Amíg egy szálloda akár harminc szobás, addig a portásnak van ideje foglalkozni a vendéggel nyolc órában. Aki jó portás, az foglalkozik a vendégeivel. Itt megteheti, ott nem teheti meg, mert abban a pillanatban, ahogy leáll beszélgetni a vendéggel, a többi ott áll a kulcsért."<sup>463</sup>

A vevőkör megtartásának fontos eszköze volt a *szelektív árpolitika*, ahol a törzsvevő árkedvezményben is részesülhet. Interjúalanyunk, aki lakatos a visszatérő rendelőit viszonylag alacsonyabb árral fogadta, "mert nem mindegy, hogy egy évben mondjuk bruttó két millió forintért egy kft-nek dolgozom és mondjuk idejön egy megrendelő, aki még bizonytalan. Akkor megpróbálom meggyártani neki azt az alkatrészt. És vagy elfogadja az én ajánlatomat, vagy elmegy máshová." A törzsvevő - a kölcsönös bizalom alapján - akár fizetési haladékokat is kaphat: „A törzsvevőik közül van, akivel meg tudok egyezni, hogy ekkorra van kész és ekkora, tehát két hónap múlva tudja kifizetni a megrendelt munkát."<sup>464</sup>

A szocializmus a személyes kapcsolat teremtette bizalomra építő, családi piacépítési módszereit jól kiegészítik a *fejlett piacgazdaságokban megismert, ellesett versenyesszükségletek*.

A szocializmus óvatos vállalkozói nem reklámozták termékeiket - a hiánypiacokon amúgy sem szorultak erre. Az új világban már egyre többen hirdetik termékeiket, szolgáltatásaikat. A reklám gyakran igen egyszerű, nem kevés vállalkozó azonban hamarosan a hírverés igen felett, bonyolult módszereit is alkalmazta. A korábban már említett Skoda kereskedő-javítóvállalkozásban: "Nagyon komoly agitáló, meggyőző munkát kezdünk el a városban és a környékén. Ezek reklámok is és különböző kedvezményeink is vannak. A Skoda napok, névnapok, klubnapok, minden plusz a hétvégére tevődik, tehát a szabadidőnkéből. Volt, amikor a fél várost ide csődítettük, hogy megmutassuk az új Skodát és kipróbálhatták az

---

<sup>460</sup> interjúrészlet

<sup>461</sup> interjúrészlet

<sup>462</sup> interjúrészlet

<sup>463</sup> interjúrészlet

<sup>464</sup> interjúrészlet

emberek az új autókat, meggyőződhetnek, igaz, amit állítottunk róla. Nagyon sok ügyfelet köszönhetünk ennek a tevékenységnek."<sup>465</sup>

A rendszerváltás után a kisvállalatok mind gyakrabban vettek részt *kiállításokon, árubemutatókon*. Egy fogtechnikus-vállalkozó módszere, hogy "amerikai, osztrák vagy svájci vállalatokkal együtt megpróbálunk kiállításokat szervezni, ahol az általuk forgalmazott anyagokat és eszközöket mi mutathatjuk be. Ez, mondhatom nyugodtan, reklámtevékenység, hiszen így, hogy a kereskedő egy nagy kiállítást létrehoz, erre nyilvánvaló, hogy egy olyan fogtechnikai gárdát keres, aki nem járátja le az ő termékeit, hanem ezt eléggé olyan színben tudja bemutatni, hogy a szakmában elismerést váltson ki. Nos, ezeken a kiállításokon találkozunk az ország különböző területeiről jött megrendelőkkel, orvosokkal, akik esetleg az ott elkészült munkát látva... Talán egy kis bizalmat ébresztünk bennük, és utána megkeresnek bennünket, akár telefonon vagy akár a kereskedőcégen keresztül."<sup>466</sup> A *közvetett reklám* más módszerei is terjedtek: "A város eseményeiben is részt veszünk. Például tavaly egy 18 részből álló műszaki jellegű sorozatom volt a városi televízióban, ami autóról szólt autósoknak. Hetenként öt-tíz percben előadást tartottam, gyakorlatban is alátámasztottuk a dolgokat."<sup>467</sup>

Mások a *reklámot összekapcsolták a szponzorálással*: "Megjelenni szoktunk a szakmai sajtóban olyan dolgokkal, hogy például támogatom itt az új, a leendő versenyzőket. Ebben az autóban én újítottam fel a motort és ebből kifolyólag ők, hogy mondjam, ilyen megjelenési formát biztosítanak."<sup>468</sup>

Kisvállalatokat a *technikai újítások fejlesztésére* és forgalmazására is alapítanak és működtetnek. Ilyen tevékenységgel általában a fejlett piacgazdaságokban is a vállalatoknak csak egy kisebb csoportja, kisebbsége foglalkozik.<sup>469</sup> A magyarországi kutatások ezt figyelembe véve is igen visszafogott fejlesztési tevékenységet jeleznek. A Vállalkozásfejlesztési Tanács 1993-ban készült felmérése szerint "a hazai, két évnél régebben alapított új vállalkozásoknak mindössze 1,1 százaléka végzett az elmúlt két évben innovációs, vagyis technológiafejlesztési beruházást. Más vizsgálat szerint még a kimondottan innovatív, vagyis például valamely szabadalmaztatott új termékére alapozó cégeinknek sem marad energiája, és főleg pénze, második termék kifejlesztésére."<sup>470</sup> Egy másik felmérésből tudjuk, hogy a vállalkozásoknak mindössze 5,5 százalékába vittek be szellemi apportot.<sup>471</sup>

A szokásos kutatás és fejlesztés ugyan nem jelentős ebben a szektorban, ám nem feledkezhetünk meg arról, hogy a kisebb vállalkozások az átmenet első éveiben még elsősorban a technikai felzárkózással, korszerűsítéssel voltak elfoglalva. A szocializmusbeli magángazdaság résztvevői elsősorban a hiány, az adminisztratív korlátozások és a jelentős politikai kockázat miatt kerültek a beruházást. Például úgy, hogy az állami vállalat gépeit, berendezéseit használták. Ha erre nem volt módja, a kényszerített innovációban<sup>472</sup> szerzett készségeit felhasználva maga készítette el, "bütykölte" gépeit, berendezéseit.

A gyorsan csökkenő politikai kockázat és az elhúzódó gazdasági visszaesés időszaka jó alkalom, a verseny pedig kényszerít a műszer- és géppark (esetlen kis lépésekben történő) korszerűsítésére, a felzárkózásra: "Egyre jobban felszerelt műhelyek vannak. Az ember csak úgy tudja felvenni a versenyt, ha jobban odafigyel. és mivel a műszerezettség hiánya adott, több pénzt, időt fordít rá. Az nyilvánvaló, hogy műszerrel meg lehet csinálni negyed óra alatt valamit, és az ember saját kárán jön rá, hogy egyébként meg két és fél óra hosszat tart. Több

---

<sup>465</sup> interjúrészlet

<sup>466</sup> interjúrészlet

<sup>467</sup> interjúrészlet

<sup>468</sup> interjúrészlet

<sup>469</sup> Laki (1983-1985), (1984)

<sup>470</sup> Sz.: A. (1993)

<sup>471</sup> Czákó-Kuczi-Lengyel-Vajda (1994)

<sup>472</sup> Laki (1984-1985)

pénzt nem lehet elkérni, szervizek egymás közt nem versengünk, csak a műszerezettség szintjén Maximum ötven forint eltérésben vagyunk."<sup>473</sup>

A nem növekvő, takaréklángon tartott vállalatok is folyamatosan korszerűsítene: "Én úgy érzem, hogy egy vállalkozás úgy tud fennmaradni, ha mindig tud valami újat felmutatni. Érti? Ha ütöm, ütöm, verem éveken keresztül. Szóval egy üzletre vagy egy vállalkozásra mindig kell invesztálni vagy költeni. Ez egy apróság, de egy évvel ezelőtt nyitottam, de már ki van festve. Nem telt el egy év és már ki kellett újra festeni. Nem azért, mert mocskos volt, de nézze meg, hát én utálom, ha koszos, ha pókhálós, ha lerobban, ha le van szakadva valami. És ehhez, hogy az ember megtartsa, ehhez bizonyos idő után vissza kell forgatni. De ezt a pénzt meg kell termelni. Ez egy dolog, hogy az ember egy üzletnek a színvonalát meg kell, hogy őrizze, tehát akkor invesztálni kell bele, plusz kell egy olyat nyújtani, hogy ha a közönség egy idő után unalmasnak találja a csoki fagyit, akkor ki kell találni mást. Most nem azt mondom, hogy ki kell találni egy új terméket. De egy újfajta dolgot a kereteken belül kell produkálni."

<sup>474</sup>

A vállalkozók többsége, mint láttuk, nem tagja, még kevésbé aktivistája a régi és az új érdekvédelmi szervezeteknek. A munkához szükséges információk, tanácsok és támogatás jelentős részét barátoktól, ismerősöktől kapják a megkérdezettek.<sup>475</sup> A korábban kiépült kapcsolati hálók, valamint a hálókra épülő új informális, vagy laza formális szerveződések azonban 1989 után is fontos szerepet tölthetnek be *a tudás-, és az információközvetítés szétesett rendszereinek a pótlásában, a piaci együttműködésben*. Az ilyenfajta kooperáció is versenyeszköz, hiszen csökkenti a vállalkozók kockázatát, javítja túlélési esélyeiket.

A legegyszerűbb esetnek az egymás figyelésén alapuló *hallgatólagos együttműködés* bizonyult: "A igazság az, hogy nincsenek pontos információink egymásról. Egyszer kezdeményeztem, hogy időnként összeülhetne a szakma és megbeszélhetnénk az árainkat több szempontból is. Egyrészt azért, mert az sem jó, ha valaki túlságosan aláígér a többieknek, az egy tisztességtelen piaci magatartás. Hát az úgy működik, hogy megpróbáljuk egymás árait kitalálni, mert nem igen van lehetőség megbeszélésre, nem jött össze eddig."

<sup>476</sup>

Más piacokon hamarosan elkezdődött *az árak egyeztetése*: "Alig több mint vegetációs üzemek vagyunk, tehát közel azonos árrésszel dolgozunk. És általában ezeket meg is beszéljük. Hogyha valaki elmegy valahova, akkor ugyanazokat az árakat fogja találni. Most nyilván van itt olyan, hogy kirívó esetek, de konstans módon nem jellemzőek. Feltűnnek, üstökösszerűek, aztán el is tűnnek."

<sup>477</sup>

Az árak egyeztetése, vagy a rossz adósokról, a megbízhatatlan szállítókról, a munkára jelentkezőkről szerzett információk cseréje csökkentette az üzleti kockázatot, de nem mindig kellő mértékben. Az informális kapcsolatokat ezért váltják fel, egészítik ki *a vállalkozók legális szerveződései*, szervezetei. A vállalkozók pénzpiaci pozícióját javítaná, ha a már működő vállalkozói érdekvédelmi szervezet tagjai "ki kevesebbet, ki többet tízezer, ötezer forintot betenne és létrehozna egy alapot, és annak a kereskedőtársnak, aki netán meg van szorulva, a saját pénzéből hitelt nyújtanánk, és ezáltal tudnánk, hogy ő dolgozik. Mert mivel tagunk, ismerjük őket, nyilván nyugodt szívvel odaadnánk, mert ismerjük a tevékenységét."

<sup>478</sup>

Míg itt egy pénzalap létrehozása volt a cél, máshol a helyi önkormányzat által szervezett vállalkozói klub rendszeres, ám kötetlen információcserét biztosított a résztvevőknek: "minden vasárnap reggel, mit tudom én mondjuk 10-12 óra között valahol ülünk le, beszéljessünk egymással és elmondjuk az információkat, lehetőségeket egymásnak. Én

---

<sup>473</sup> interjúrészlet

<sup>474</sup> interjúrészlet

<sup>475</sup> Czákó-Vajda (1993) 19. oldal

<sup>476</sup> interjúrészlet

<sup>477</sup> interjúrészlet

<sup>478</sup> interjúrészlet

tudom azt, hogy mennyi minden múlik a személyes kapcsolatrendszeren és az innen eredő információkon. A vállalkozók akkor tudnák egymást segíteni, ha megismernék azt, hogy a másik vállalkozó az itt él, mivel foglalkozik, mik érdeklik, merre akar tovább haladni. Mindenki találkozik olyan lehetőséggel, ami számára esetleg nem jelent sokat, de ismer valakit, akinek viszont ez éppen kapóra jön." <sup>479</sup>

Máshol pedig, mint említettük, létrejöttek a *helyi vagy országos szakmai szervezetek* is: "Egy normális verseny van, de teljesen összedolgozunk. Van egy egyesület, ez a város idegenforgalmáért van, a kicsiket összefogtuk, de most már a nagyok is benne vannak ebben az egyesületben. Ez jó arra, hogy minden hónapban kétszer találkozunk. Kicseréljük a gondolatokat." <sup>480</sup>

## Az úttörők bukása

A *status quo* megőrzők láthatóan nem sodródtak.<sup>481</sup> A gyorsan változó környezetben a fennmaradáshoz, és a túléléshez folyamatosan, alkotó módon újrendezték és működtették a felhalmozott vállalatvezetési tudásukat, piacszerzési, –tartási készségeiket. A szocialista rendszer utolsó éveiben, hónapjaiban indult, rendhagyóan a *növekedést választó* magánvállalatainak, menedzser-tulajdonosai is hasonlóan viselkedtek. A csoport tagjai a rendszerváltás után hamarosan érzékelték a növekedéssel járó gondokat, például a szervezeteken belüli és szervezetek közötti koordináció nehézségeit, a bevételeknél gyorsabban növekvő irányítási és információs költségeket, ám mégis úgy vélték, hogy a gyors növekedés finanszírozható. Amíg a bankok bíznak terveikben, addig képesek lesznek a *bőségesen rendelkezésükre álló hitelek*ből tartósan bővíteni a vállalkozásukat.

"KG (Kelemen Géza): Nagyon jó a kapcsolatunk a bankokkal, de ez nem jelenti azt, hogy mindenütt hitelekkel vettünk fel és teljesen el vagyunk adósodva. Az viszont igaz, hogy az elmúlt évtizedben csak jelentős hitelállománnyal tudott egy cég növekedni. Ez az idő még túlságosan rövid volt még komoly tőkefelhalmozásra, ráadásul az utóbbi két év recessziós időszak is volt. Egyébként, ha eléggé nyereséges üzletbe sikerül fektetni a pénzt, szerintem még magas kamatra is megéri hitelt felvenni." <sup>482</sup>

Önbizalmukat erősítette, hogy a rendszerváltás előtt, majd az azt követő egy-két évben még könnyen találtak komoly hitelezőt:

"Mindössze két éve igazi vállalkozó. Mennyi pénzt tudna azonnal mozgósítani?

(Balázs András:) A vagyonom zöme persze eszközökben van, de néhány százmillió nem okozna gondot." <sup>483</sup>

A növekedést jórészt bankhitelből finanszírozó vállalkozók nem kalkuláltak rosszul. A visszaeséssel, összeomlással küzdő, már a rendszerváltozás előtt eladósodott, bizonytalan jövőjű (privatizálás előtt álló), állami vállalatok helyett vagy mellett *1988-1990-ben* a bankok számára is előnyös volt a gyorsan terjeszkedő, a politikai vezetés által is pártolt dinamikus magánvállalatok hitelezése: "Pozitívumként elmondhatom, hogy a magyar bankrendszer a mi vállalkozásunkat példamutatóan támogatja. Új terméket kísérletezünk ki és nagyságrendi váltás is van a Mach Művekben. Ezért a keleti blokk történetében talán először hatalmas kockázatot vállalt a bankunk. Óriási hitelállományunk van." <sup>484</sup>

A KGST megszűnése, majd a Szovjetunió széthullása és az ezt követő transzformációs visszaesés azonban - némi késéssel – nemcsak a termelő- és kereskedelmi vállalatok, de a

---

<sup>479</sup> interjúrészlet

<sup>480</sup> interjúrészlet

<sup>481</sup> Török (1994)

<sup>482</sup> Makara (1992)

<sup>483</sup> Lindner-Horváth (1991)

<sup>484</sup> Leveleki (1991)

*hazai bankok piaci helyzetét is alaposan megtépázta. A kereskedelmi bankok ezért 1992-1993-tól jelentősen szigorították a vállalati hitelek felvételének, visszafizetésének a feltételeit. Ez a magánvállalkozói körből érkezett ügyfelekre is vonatkozott.*

*Széles Gábor, a GYOSZ elnöke 1993-ban így értékelte a helyzetüket: "A különbség talán csak annyi, hogy az állami vállalatok rendelkeznek értékesíthető ingatlanokkal, székházzal, üdülőkkel. A magánvállalkozásoknak az a lehetőségük maradt, hogy a korábban megszerzett erkölcsi tőkéjüket váltsák át pénzre, pontosabban hitelekre. A bankok ugyanis korábbi eredményeikre alapozva talán könnyebben adtak nekik kölcsönt, mint az állami cégeknek vagy az akkor induló magánvállalkozásoknak. Így azok a nagyra nőtt cégek, amelyek nem tudtak szemléletet váltani, folytatták azt a dinamikus növekedést, amit valójában a hiánygazdaság tett még korábban lehetővé. Ebből következett az előremenekülés stratégiája, amit a bankok egy ideig elfogadtak, mégpedig nagyon nagy hitelekkel. A bizalmuk mostanra fogyott el, s benyújtották a számlát."*<sup>485</sup>

A számlát már azért is könnyen benyújthatták a bankok, mert felismerték, hogy nem a magyar magánvállalkozók a fontos partnereik. A legjobb banki üzlet, mint említettük, ekkor már a költségvetés hiányának finanszírozása volt. A magánszektor finanszírozásának kockázatát növelte, hogy több, az állami vállalatoknak szállító dinamikus magánvállalkozás is késéssel tudta behajtani követeléseit: *Pintér József*, a "minta kapitalista" így jellemezte helyzetét: "Ha nem kapom meg a 130 millió forintot, amivel az állami vállalatok tartoznak, csak az életünket tudom meghosszabbítani."<sup>486</sup>

A Sámson Holding kétségbeesett és eredménytelen kitörési kísérletei is jól mutatták a bankok és a növekedő vállalkozások viszonyának változását: "Az értékállóságot a viszonylag nagy infláció ellenére is meg akarjuk őrizni. Ezért kénytelenek voltunk a közelmúltban visszafogni vállalkozásunk növekedési ütemét, addig, amíg a saját bankunkat meg nem alapítjuk, annak érdekében, hogy - lehetőség szerint - függetlenítsük magunkat a külső, kedvezőtlen hatásoktól." "Sokan kételkednek vállalkozásunkkal kapcsolatban. Kétkedésüknek az lehet az oka, hogy korábbi számlavezetőnk, az OTP nemrégiben kivonta a forgóalapot vállalkozásainkból. Mondvacsinált, így minden jogalapot nélkülöző módon felmondta hiteleinket. Emiatt jelenleg is perben állunk az OTP-vel."<sup>487</sup>

A bankhitelek mellett elsősorban az állami tulajdonrészek megszerzése *segíthette volna* a vállalkozások növekedését. A Magyarországon jellemző pénz (vagy pénz helyettesítő értékpapírok) ellenében történő magánosításnál az átlagosnál alacsonyabb kamatokkal, hosszabb futamidőkkel és a saját vagyონrészek alacsony hányadával a privatizációt gyorsítani hivatott *hitelkonstrukciók* is javíthatták a vállalkozás pénzügyi helyzetét és ezzel túlélési, növekedési esélyeit. A *nem ritkán alulértékelt, olcsón megszerzett vagyont* pedig további kölcsönök, vagy halasztások fedezeteként, apportként is használhatták.

A növekedést választó magánvállalatok tulajdonosai felismerték ezeket az előnyöket. Nem elhanyagolható részük *igyekezett* is részt venni a privatizációban. Esélyeiket rontotta azonban, hogy már *a privatizációs programok meghirdetése előtt elhagyták az állami szektort*. Nem rendelkeztek a belülről privatizálók tudásával, kapcsolataival, és vételi esélyeivel. Maradt számukra a *second hand* privatizáció.

Egyesek az elsődleges privatizátortól *feláron* vették meg a volt állami tulajdonrészeket. "A Fotex egyetlen vállalatot, az Ofotértet vásárolta meg az AVÜ-től, a többi tíz társaságot a piacon vette meg készpénzért. Megpályáztunk többet is - mondta *Várszegi Gábor* elnök, ...de hiába adták a legjobb ajánlatot például a Colára, a Centrumra vagy legutóbb a zsolnai Porcelángyárra, valahogy mindig más lett a nyerő, vagy új pályázatot írtak ki."<sup>488</sup> Javította az

---

<sup>485</sup> Hámor (1993)

<sup>486</sup> Forró (1990)

<sup>487</sup> Demcsák (1991)

<sup>488</sup> Emőd (1994)

esélyeiket, ha sikerült bevonni vásárlásba a helyismerettel rendelkező vállalati vezetőket: *Parragh László* vállalkozó így írja le cége részvételét a privatizációban: "Három éve megvettünk egy állami céget, ahol dolgozott valaki, aki állította, hogy ebben volna üzlet. Ma ő vezeti az üzletágot, s a tavalyihoz képest 70-80 százalékos növekedést ért el." <sup>489</sup>

A *kívülről privatizálásnak* más módszereit is alkalmazták. "A Co-Nexus 1991-ben pályázat útján nyerte el annak lehetőségét, hogy nyolc...társaság 3,952 milliárd forint jegyzett tőkehányadú vagyონrészét kezelje. A megállapodás szerint a részvényeket és üzletrészeket a Co-Nexus akár értékesíthette is, de csak a szerződésben meghatározott részt, amely 2,46 milliárd forint értéket képviselt. A fennmaradó hányadot kedvezményes tulajdonszerzésre, illetve az állami vállalatok átalakulását szabályozó törvénynek megfelelően a vételár 20 százaléka visszafizetésére kellett fordítani." <sup>490</sup>

"A legfontosabb, hogy biztosítani kell azt a konstrukciót, amely stabilizálja az Ikarus pénzügyi helyzetét és konszolidálja a társaságot. Ennek lényege, hogy a legnagyobb hiteleket részvényként apportálják a vállalatba. Ez mintegy 6 milliárd forintos tőkeemelést jelent. Ez érinti egyrészt a Magyar Hitel Banknál lévő, közel 3 milliárd forintot kitevő hitelcsomagot, amelyet a bank az APV Rt. garanciájával nyújtott az Ikarusnak. Másrészt részvényként lehet bevinni a társaságba azt a mintegy 2 milliárd forintos államkötvény pakettet, amely ma mintegy 3 milliárd forintot tesz ki." <sup>491</sup>

A lelemény azonban többnyire nem volt elegendő a hátrányok ledolgozásához. *Az általunk vizsgált csoport tagjai a privatizáció leginkább ígéretes történeteiből rendre kimaradtak:* "Jó hangulatú, jó szellemű tárgyalásokat folytattunk már többször a Pénzügyminisztériummal, az ÁVÜ-vel. De ez nem változtat azon a tényen, hogy én nem tudok olyan MGYOSZ-tag vállalatról, amelyik lehetőséget kapott volna az ÁVÜ-től állami vállalat megvásárlására." "Az eddigi tapasztalatok szerint a legnagyobb eséllyel a külföldi cégek indulnak, a versenytárgyalások 60-70 százalékát ők nyerték az elmúlt két évben. Eddig a hitelkonstrukciók sem segítették igazán azt, hogy egy-egy magyar vállalkozó nagyobb állami vállalatot vegyen. Amíg az E-hitel felső határa 50 millió forint volt, addig olyan volt egy tőkeerős külföldivel a verseny, mint az a pókerjátzsma, amelyben az ellenfél tudja, hogy én meddig mehetek el a licitben." <sup>492</sup>

A kedvezőtlen gazdasági fejlemények hatására a növekedést tervező vállalatok egy része a gazdasági visszaesés időszakában, különösen 1992 után *igen nehéz helyzetbe került:* "A Kontrax hiteleinek csak a kamatai kitesznek másfél milliárd forintot. De még a Controll 1,3 milliárdos tartozásnak kamatai is kitermelhetetlenek lennének bármelyikünk számára. Ezek a cégek már úgy működnek, mint az a gőzhajó, amelyik léket kapott, de teljes gőzzel haladva még egy darabig fenn tud maradni a vízen és azután egy pillanat alatt süllyed el. Ha a recesszió még sokáig tart, ha ekkora marad a rés a betéti és a hitelkamatok között és továbbra is ennyire védtelenek lesznek a belföldi vállalkozások a tőkeerős multikkal szemben, akkor előbb utóbb mindnyájunk sorsa az 'újraállamosítás' lesz, vagy megszűnünk a piac szereplői lenni." <sup>493</sup>

Hogyan próbálták az általunk vizsgált csoport tagjai csökkenteni a "saját", korábban állami vállalatukat felvásárló menedzserekkel, illetve a külföldi befektetőkkel szembeni hátrányaikat? Hogyan ellensúlyozták a bankok szigorodó feltételeit, az értékesítés csökkenését, a vállalati szervezet növekvő költségeit?

A tőkehiánnyal küzdő, ám sikeres cégek egy csoportja úgy növekedett tovább, hogy *részvényeinek egy részét eladta külföldi befektetőknek.* Mások *igyekeztek elkerülni a*

---

<sup>489</sup> D. L. (1997)

<sup>490</sup> Torkos (1996)

<sup>491</sup> Bán (1996)

<sup>492</sup> Hámor (1993)

<sup>493</sup> Hámor (1993)

*kivásárlást.* Az idegenkedés okait, a várható hátrányokat így foglalja össze *Parragh László*: "Kaptam már egy-két ajánlatot, volt, aki a céget akarta megvenni, volt, aki beszállt volna tőkével. Mindegyikre nemet mondtam. A pénzügyi befektető csak a napi árat hajlandó megfizetni, sose adna annyit, ami a cégben van távlatilag. A szakmai befektető pedig előbb utóbb többséget szeretne szerezni. De egy-kétszáz millió forintért egyébként se engedek be idegent a cégbe." <sup>494</sup>

Nem egyszer csak kíméletlen harc árán sikerült megőrizni a többségi részesedést: "A kisebbségi részvénytulajdonosok védelmének leple alatt erőszakos vállalatfelvásárlási kísérlet áll a Templeton befektetési alap pereskedései mögött - jelentette ki *Várszegi Gábor*. A Fotex elnök-vezérigazgatója tegnapi sajtótájékoztatóján cáfolta az amerikai alap elnökének a vádjait, s azt bizonyította, hogy az amerikai cégnek módjában állt volna vásárolni a Fotex kötvényéből." <sup>495</sup>

A kivásárlás, tulajdonos váltás elkerülésének másik módja volt, amikor módosították a stratégiát, és tudatosan *visszafogták, lassították* a vállalat növekedését: "Az Albacomp eredményességét szerintem, az magyarázza, hogy mindig addig nyújtózkodott, ameddig a takarója ért. Mi általában csak saját nyereségünkben fejlesztettünk az elmúlt 10 évben. Így ugyan csak kisebbeket léphettünk, de pénzügyi stabilitásunkat nem veszítettük el." <sup>496</sup>

A növekedést választó vállalatok tulajdonos-menedzserei közül néhányan *aktív politikai szerepvállalással*, a politikai pártokhoz, fontos politikusokhoz fűződő kapcsolataik ápolásával igyekeztek ellensúlyozni hátrányaikat. Közöttük találhatjuk az első szabadon választott parlament négy képviselőjét, a vállalkozói érdekvédelmi szervezetek vezető testületeinek számos tagját. *Széles Gábor* így értékelte kapcsolati tőkéjének erejét: "Nyilván számít a Videoton, a GYOSZ-elnökség és még ki tudja mi minden. Mindenesetre a bankok, a magyarok és a külföldiek is hitelképesnek találtak." <sup>497</sup>

A közvetlen politikai szerepet nem vállalók közül is sokan erősen bíztak abban, hogy a politikai *befolyás* javítja esélyeiket.

"Mégis mit gondol, szüksége van egy üzletembernek a politizálásra?"

Dicső Gábor: A hagyományos értelemben vett politizálásra nincs. A megfelelő helyeken a megfelelő pozíciókban persze képviseltetni kell az érdekeinket, de nem pártokat kell támogatni, hanem politikai irányzatokat." <sup>498</sup>

"Az ember megpróbálja elmondani, elmagyarázni a döntéshozóknak, mik a szempontjai és érvei és így megpróbálja befolyásolni a döntéseket. Egy ekkora vállalatnak, mint a Controll, elég nagy kapcsolatrendszere épült ki mind az államigazgatásban mind a pártfunkcionáriusok, gazdasági vezetők körében." <sup>499</sup>

A politikusokhoz fűződő kapcsolatok azonban nem ritkán *hatástalannak* bizonyultak:

"...az Állami Vagyongyűjtemény is vizsgálatot indított a Pharmatrade 1992-es privatizációjával kapcsolatban. Mint Palotás elmondta 'véletlenül' ilyen egybeesésre nem kerülhetne sor. Ezért kizárólag politikai indíttatású akcióra gondolhat az önkormányzati választások előestéjén. Nem a folyamat leállítása a célo - közölte a vállalkozó - kizárólag a törvényesség biztosítása. Ezért a múlt hét végén felvette a kapcsolatot a miniszterelnökkel. Horn Gyula ugyan megígérte, hogy 'utánanézik' a történeteknek, választ azonban nem adott." <sup>500</sup>

---

<sup>494</sup> D.L. (1997)

<sup>495</sup> Szakonyi (1997)

<sup>496</sup> Bán (1995)

<sup>497</sup> Dalia (1997)

<sup>498</sup> Horváth (1990)

<sup>499</sup> Makara (1992)

<sup>500</sup> P.K - P.A.- K.M. (1994)

Petrenkó János "Levelet írt Horn Gyulának és más politikusoknak a munkahelyek védelmében és egyúttal tájékoztatta a miniszterelnököt a holnapi elbocsátásokról. Válasz - állítólag - nem érkezett."<sup>501</sup>

Az elkésett lassítás, az eladósodást csökkentő hitelek hiánya, a várt, de elmaradt piaci siker vagy éppen a politikusok közönye miatt egyes, a növekedést folytató, erőltető vállalkozók kockázatos akciókkal elérték, sőt *átlépték a törvényesség határait*: 1998 júniusában "Az Egri Városi Bíróságon a vádiratok ismertetésével megkezdődött Petrenkó János és három társának büntetőpere. Az egykori vállalkozót és parlamenti képviselőt két különálló vádiratban összesen 158 millió forintos csalással és sikkasztással vádolják. Petrenkó János, az ózdi Pekó Acélművek tulajdonosa egy munkahelyteremtő pályázat során 24 millió forintot vett fel, a pénzt viszont nem fejlesztésre, hanem az elmaradt bérek, hitelek és energia tartozások törlesztésére használta fel. A második vádirat szerint az alapanyaghiánnyal küszködő Peko olyan hengerelt áru alapanyagául szolgáló acélbugákat is feldolgozott, amelyeket csupán bér munkára vett át gazdasági partnereitől. Először még képes volt pótolni az alapanyagot, ám 1994 szeptemberére már egyetlen darabbal sem rendelkezett a bér munkára átvett, összesen több ezer tonnányi bugából."<sup>502</sup>

A Kordax sorsa akkor pecsételődött, meg, amikor "Az adóhatóság 1994 októberében megállapította, hogy a cég a bér munkában előállított és belföldön értékesített üzemanyagok után nem fizetett be fogyasztási adót, ezért az APEH 467 ezer forint útalap-hozzájárulás és 1,4 milliárd forint fogyasztási adókülönbözet befizetésére kötelezte a Kordaxot. Emellett 702 millió forint bírságot, továbbá 44 millió forint késedelmi pótlékot is kiszabtak."<sup>503</sup>

"Fellebbezés után a követelést 10 milliárdra mérsékeltek, a Kordax azonban ennek jogosságát is vitatja mind a mai napig. A vámhatóság követelése azokra az 1992 és 1994 közötti ügyletekre vonatkozik, amelyek során a Kordax olajszármazékokat hozott be az országba, majd ezeknek az áruknak a 'honosítása' után kiszállította külföldre bér munkában történő feldolgozásra."<sup>504</sup>

Stadler József cége "1993-94-ben, nagy mennyiségben exportált különféle élelmiszereket úgy, hogy két számlát készített. A cél országba történő belépéskor az árut az alacsonyabb értékű számla alapján vámkezelték, az exporttámogatást viszont a magasabb értékű számla alapján igényelték. A cég ezzel 416 millió forint jogosulatlan szubvencióhoz jutott. Ugyanebben az időszakban költségként 2,4 milliárd forint értékben, fiktív marketingtevékenységet számolt el, ezzel eltitkolt 989 millió forint adóbevételt. Megállapította a hatóság azt is, hogy a kft több mint 1 millió forintért vásárolt festményeket a Vex Kft.-től, ám kiderült, sem az eladó cég, sem a festmények nem léteznek. Az okozott kár 2 milliárd 273 millió forint."<sup>505</sup>

A CO-Nexus úgy próbálta helyzetét javítani, hogy "Az el nem adott társaságoknál jelentős vagyonfelértékeléseket végeztek, látszólagos vagyonnövekedést okozva."<sup>506</sup>

Az itt említett *esetek egy részére* alkalmazhatóak az üzleti kudarc szokásos magyarázatai. Valószínűleg a rosszul becsült várható költségek és hasznok, kockázatok okozták például a CO-Nexus bukását "...a Co-Nexus Rt. elnöke... hibázott, mert előbb írta alá a vagyonkezelési szerződést, mint hogy a csomagba került cégek - így például a Délker Rt, helyzetét alaposan megismerte volna. Az elnök később tudta meg, hogy a jól menő Délker-shopok már nem képezik a cég részeit, csak a nevét viselik kft.-ként is tovább. Nem tudta azt sem, hogy a

---

<sup>501</sup> Sz. B. (1994)

<sup>502</sup> Tárgyalják... (1998)

<sup>503</sup> Torkos (1998)

<sup>504</sup> Torkos (1996)

<sup>505</sup> D.P.- T.M. (1996)

<sup>506</sup> Torkos (1996)



Délkernek másfél milliárdos bankhitele van, s a cégnek már nem volt meg bizonyos cikkekre az egyedárusítási joga." <sup>507</sup>

A termelés és várható haszonnövekedés rossz (megalapozatlan) becslésére utalnak egyes cégeknél a jelentős hírnévszerző beruházások is. Az üzleti tévedés szokásos magyarázatai közül nem hagyhatjuk figyelmen kívül azt sem, hogy a rendszerváltozás rendkívül bizonytalanná tette a vállalkozások piaci és szabályozási környezetét.

Ám mindezek csak *részben* magyarázzák a gyors növekedésre vállalkozók *visszaszorulását*, hiszen más vállalatok is hoztak téves döntéseket és ugyanabban a változékony környezetben tevékenykedtek mint az úttörők általunk bemutatott csoportjának tagjai. Kielégítő magyarázathoz csak *összehasonlító elemzés*, a többi nagyvállalkozói csoport viselkedésének alapos leírása után juthatunk.

## Magántulajdonban lévő, tartós növekedésre képes közép és nagyvállalatok

Az eddig bemutatott vállalatok csoportokba tartozik minden jel szerint a rendszerváltás utáni magyar magánszektor vállalatainak többsége. Kézen fekvő, ám korántsem meggyőző, ha *növekedésben mért* teljesítményüket a kedvezőtlen makrogazdasági folyamatokkal, a piaci kockázat nem várt alakulásával, és a téves üzleti terveikkel, megalapozatlan várakozásaikkal magyarázzuk. A továbbiakban ugyanis a többségi vagy kizárólagos hazai tulajdonban lévő, közepes és nagy vállalatok egy olyan csoportjában folytatott vizsgálódásunk eredményeit ismertetjük, ahol a tulajdonos-igazgatók *ugyanilyen környezeti feltételek között, ugyanezeket a sikermutatókat tekintve, az eddig bemutatott vállalat csoportokban tapasztaltaknál sokkal jobb teljesítményt értek el.* <sup>508</sup>

Cégeiket a gyors növekedés, eredményes rekonstrukció jellemezte a transzformációs visszaesés, majd a kilencvenes évek második felében kibontakozó gazdasági fellendülés időszakában is. A vállalat (tulajdonuk) *növekedésével* mérve a nagyvállalkozók figyelemre méltó teljesítményt nyújtottak. A 48 vállalkozóból 31 jelentősen növelte vállalat, vállalati méretét. A rendszerváltás első éveiben többségében kis- és középvállalkozók a kilencvenes évek végére jórészt nagy- és középvállalatok többségi vagy meghatározó tulajdonosai lettek. Néhány tízezer forint alaptőkével létrehozott vállalataik néhány év múlva több száz embert foglalkoztattak és több száz millió forintos, több milliárdos évi bevételt értek el. A teljesítményük értékét növeli, hogy vállalataik forgalmát a gazdasági visszaesés, a piacok zsugorodásnak időszakában, sikerült jelentősen növelni.

27. tábla

### A mintában szereplő vállalatok méret változásai+

#### Méretkategória az interjú készítésének idején

Méretkategória	kisvállalat	középvállalat	nagyvállalat	Összesen
induláskor				
Kisvállalat	-	15	11	26
Középvállalat	-	7	6	13
Nagyvállalat	-	-	7	7

<sup>507</sup> I.G. (1996)

<sup>508</sup> A nem ritkán csak becsült mutatók csak óvatos értékelésre adnak módot. Az értékelés bizonytalanságát növelik a vállalkozások oly gyakran elmosódó határai., Óvatosságra int az is, hogy az interjúk készítése után több felkeresett vállalat tulajdoni viszonyai gyökeresen átalakultak.

Nem eldönthető	-	-	2	2
Összesen	-	22	26	48

+ Nagyvállalatnak tekintettük az évi 1 milliárd Ft bevételt meghaladó és/vagy 500 főnél többet foglalkoztató vállalatokat, vállalat csoportokat. A kisvállalatok csoportjába az évi 10 millió forintnál kevesebb bevétellel rendelkező és/vagy 10 főnél kevesebbet foglalkoztató vállalatokat soroltuk. A középállalatok a két mérethatár között helyezkednek el. A táblázat az interjúkban közölt forgalmi és létszámadatok felhasználásával, illetve az esetek kisebb részében a tartalom elemzés alapján készült becslés alapján készült.

## A tulajdonosok

Ezek túlnyomórészt társas vállalkozások, *többszintes irányítási* szervezettel, ahol a vezetés és a munkások, alkalmazottak között tagolt szakirányítás (osztályok, törzskar, hálók, divíziók stb.) helyezkedik el. Ez a szerkezet a fejlett piacgazdaságokban jellemzően 50-100 fő feletti létszám és arányosan nagy forgalom, termelés mellett alakult ki.<sup>509</sup> Fő tulajdonosaik *jelentős tulajdonnal rendelkező hazai magánszemélyek, illetve magánszemélyekből álló tulajdonos-vállalkozások.*<sup>510</sup>

A kutatásunk<sup>511</sup> során felkeresett vállalatok köre és a fő tulajdonosaik csoportja *nem reprezentatív, ám* törekedtünk arra, hogy a megkérdezettek között képviselve legyenek a főbb gazdasági ágak (ipar, építőipar, mezőgazdaság, szolgáltatások), legyen közöttük kellő számú budapesti és vidéki vállalkozó. Túlnyomó többségük férfi, mindössze három nagyvállalkozó nővel sikerült interjút készítenünk. A 48 megkérdezett közül 37-en rendelkeznek felsőfokú iskolai végzettséggel. 13-an szereztek valamiféle egyetem utáni képzettséget, ketten pedig tudományos fokozattal is rendelkeznek.<sup>512</sup> Jellemzően életük során falvakból városokba költöztek, a többség ma már Budapesten él. A 48 megkérdezett többsége az interjú készítésekor 40 évnél idősebb volt. Az itt említett mutatók gyakorisága hasonlít a hasonló tárgyú kutatásokban közöltekhez.<sup>513</sup>

A *tapasztalva tanulás* fontosabb útjait áttekintve elkülönítettük az életút tudás-, képesség- és kapcsolat felhalmozó szakaszait a vállalkozók életét alapjában megváltoztató, "forradalmi változásoktól", fordulópontoktól. Az utóbbiak közül tárgyunk szempontjából *meghatározó*

<sup>509</sup> Chandler (1966).

<sup>510</sup> Minden felkeresett személy több száz főt foglalkoztató és/vagy évi több száz millió, több milliárd forint forgalmat bonyolító vállalat, vállalatcsoport többségi vagy meghatározó tulajdonosa volt az interjú készítésének időpontjában. A jelentős tulajdonnal rendelkező magánszemélyek körének kutatásunkban *nem* vizsgált, ám igen fontos alcsoportjai vannak ám ezek *nincsenek jelen* az általunk vizsgált vállalatalmazban. Ilyenek a *potenciális nagytulajdonosok*, akiknek éppen nincs meghatározó tulajdonrészük magyar vállalatban, vállalatokban, de a tulajdonukban levő pénz, vagy a más formában felhalmozott vagyonuk *képpé* teszi őket arra, hogy ilyen tulajdonrészeket szerezzenek. Nem volt tárgya kutatásunknak a számottevő vagyonnal nem rendelkező, de a kapcsolataik, ismertségük révén a vállalkozáshoz szükséges *tőkét összegyűjteni, majd befektetni képes pénzügyi közvetítők csoportja sem.*

<sup>511</sup> Laki-Szalai (2004)

<sup>512</sup> Szalai Erzsébet kutatása során húsz nagytőkéslel készített interjút, "Mindegyikük egy vagy két diplomával rendelkezett." (Szalai) 2001 165. oldal

<sup>513</sup> Kolosi Sági (1997), Szalai (1997), Róbert (1999). (4) Kolosi Tamás és Sági Matild kutatási eredményei nagyon hasonlítanak az általunk mértékhez: "A nagytőkések mintájába bekerültek elsősorban többsége, 93,4%-a férfi, 44%-uk középkorú (40-49 éves), egyötödük negyven év alatti, 29%-uk az ötvenes éveiben jár, és 6%-uk hatvan éves vagy idősebb. 84%-uknak felsőfokú végzettsége van, további 13%-uk középiskolai érettségivel rendelkezik. Minden második nagytőkés Budapesten él, harminc százalékuk valamelyik megyeszékhelyen lakik." (Hankiss-Matkó) 1997 65. oldal

jelentőséget tulajdonítunk a MSZMP-tagság vállalásának vagy elutasításának, továbbá annak, hogy a felkeresett vállalkozók elhagyták-e, és ha igen, mikor az állami-szövetkezeti szektort. A mintánkban szereplő vállalkozók (hasonlóan az úttörők csoportjába soroltakhoz) *kivétel nélkül* megfordultak a szocialista gazdaság *állami-szövetkezeti szektorában*. Másként: tudásuk, kapcsolataik és készségeik *egy részét* minden bizonnyal ott halmozták fel. Azt, hogy *mekkora ez a rész*, jelentősen befolyásolta, hogy életkoruktól és az iskolarendszerben eltöltött időtől függően, különböző *hosszúságú ideig tartózkodtak* a szocialista gazdaság állami és szövetkezeti szektorában. A szocializmusban felhalmozott tudás fontosságára utal, hogy a *többség munkában eltöltött éveinek nagyobb része erre az időszakra esett*. A felkeresett 48 vállalkozó közül mindössze hat lépett be *1980 után* az első munkahelyére, vagyis töltött kevesebb időt a szocialista, mint az 1990 utáni gazdaságban.

## 28. tábla

A megkérdezett vállalkozók által említett munkahelyek az állami-szövetkezeti szektorban 1989 előtt

Munkahely jellege	előfordulása (db)
Kiemelt nagyvállalat ("fellegvár")	5
Nagyvállalat	32
Középvállalat	26
Mezőgazdasági, ipari vagy értékesítő szövetkezet és vállalatai	16
Kisszövetkezet	12
Bank és más pénzintézet	1
Kutatóintézet, egyetem, tangazdaság	15
Állam- és pártapparátus	10
Nem termelő szféra (oktatás, sajtó, művelődés)	12
Összesen	129

Az állami-szövetkezeti szektorbeli tartózkodásuk alatt, a megkérdezetteket alkalmazó, az interjúkban említett *összes* vállalat, intézmény halmazának megoszlását mutató 28. tábla szerint a mintában szereplő nagyvállalkozók - a munkavállalók túlnyomó többségéhez hasonlóan - a szocialista gazdaságban túlsúlyos állami nagy- és középvállalatokkal álltak munkaviszonyban a leggyakrabban, ám a kisebb súlyú szövetkezeti szektorban is sűrűn találtak munkahelyet. Az átlagosnál magasabb képzettségű csoport tagjai szép számban tevékenykedtek a kutatás-fejlesztési és a felsőoktatási intézményekben is, *viszont feltűnően ritkán helyezkedtek el az állami és pártszerveknél és a kiemelt nagyvállalatoknál*.

Akik életüknek a szocialista szektorban eltöltött (különböző hosszúságú) szakaszát egyetlen vállalatnál töltötték el *belső*, ha több vállalatnál, akkor *vállalatváltó munkautat* jártak be. Ha a vállalat, vagy vállalatok (szövetkezetek) irányítási rendszerében egyre magasabb posztokra kerültek, akkor *felfelé mozduló*, ha pedig nagyjából azonos beosztásban maradtak, akkor *oldalirányú* karrierről beszélhetünk.

## 29. tábla

A szocializmuson belüli előmenetel

<u>A karrier jellege</u>	<u>(fő)</u>
belső felfelé mozduló	8
belső oldalirányú	6
vállalatváltó felfelé mozduló	26
<u>vállalatváltó oldalirányú</u>	<u>8</u>
Összesen	48

*A felkeresett vállalkozók jelentős többsége a vállalatváltók, illetve az egyre magasabb beosztást betöltők, felfelé mozdulók közé tartozott. (Ez arra utal, hogy a szocialista szektoron belül is mozgékony, helyzetváltoztatásra képes, a szocialista gazdaság szabályai és szokásai szerint sikeres emberek indították és működtették a szocializmus utáni időszak általunk felkeresett, növekedésre képes közép és nagy vállalkozásainak többségét.*

30. tábla

Az állami-szövetkezeti szektorban elért legmagasabb beosztás

<u>Munkakör</u>	<u>(fő)</u>
beosztott	11
közvetlen termelésirányító	5
középvezető	20
igazgató, vezérigazgató, elnök	12
összesen	48

A szocializmusbeli sikeresség másik általunk használt fontos mutatója az állami-szövetkezeti szektorban betöltött *legmagasabb munkakör*. A vizsgált csoport ilyen szempontból is jól teljesített. A többség legalább középvezetőként (gyáregység-vezető, osztály- főosztályvezető, igazgató- vezérigazgató helyettes) vagy a vállalat, szövetkezet első vezetőjeként (igazgató, vezérigazgató, szövetkezeti, kisszövetkezeti elnök) hagyta el az állami-szövetkezeti szektort. (29. tábla)

Az intézményeken, *vállalatokon belül* jelentősen különbözik az egyes részlegekben elsajátítható tudás, és a kiépíthető kapcsolatok szerkezete.

31. tábla

Az interjúkban említett, a szocialista időszakban az állami-szövetkezeti szektorban betöltött munkaposztok

<u>Munkaposztok</u>	<u>előfordulás (db)</u>
beosztott munkás, alkalmazott	26
beosztott mérnök, agronómus, technikus, közgazdász, kutató	37
vállalaton belüli egység+ irányítása	36
vállalatirányítás (igazgató vagy helyettese)	28
értékesítés, beszerzés, marketing	9
szervezés	2
közgazdasági, pénzügy, könyvelés	4
gyártmányfejlesztés, kutatás- műszaki fejlesztés	5
kutatási vállalkozás	3

minőség ellenőrzés	1
pártmunkás	3
államigazgatás	3
tanár, népművelő, újságíró	7
Összesen	164

+ A vállalat fő tevékenységét végző gyár, gyáregység, építésvezetőség, üzemegység, ágazat, telep, áruház, bolthálózat, bolt, szerviz stb. vezetése

A 48 megkérdezett vállalkozó által az interjúban említett, az állami-szövetkezeti szektorban betöltött összes munkaposzt megoszlásáról a 31. tábla tudósít. A beosztotti posztok viszonylag nagy száma egybevág a felfelé mozduló életpályák gyakoriságáról tett korábbi megállapításunkkal: sokan kezdték a vállalati szövetkezeti ranglétra alján, onnan kerültek magasabb beosztásba. A *magasabb beosztások (101) közel kétharmadában (64) a megkérdezettek a vállalat (szövetkezet) fő tevékenységét végző alacsonyabb szintű egységet irányítottak, vagy a vállalatot, szövetkezetet irányító szűkebb kör (a menedzsment) tagjai voltak.* A szaktudást, vagy szakosodást igénylő úgynevezett törzskari posztok (pénzügy, szervezés, értékesítés, kutatás stb.) gyakorisága jóval kisebb. A korábbiak alapján nem meglepő, hogy a gazdaságon kívüli világban betöltött munkaköröket is viszonylag kevés alkalommal említették.

Összefoglalva: a tulajdonosok szocializmusbeli életútjának áttekintése közben a felhalmozott és a szocializmus után hasznosítható tudás, kapcsolatok és készségek elemzése szempontjából *fontos hasonlóságokra, jellemző helyzetekre, helyzet-sorokra* bukkantunk. *Többségük* huzamosabb ideig nagy- vagy közepes méretű állami vállalatoknál dolgozott. Többszörre nem ragadtak meg egy cégnél, hanem két-három vállalat vagy szövetkezet alkalmazásában álltak. Csak néhányan töltöttek be törzskari posztokat. (Jellemző, hogy egyikük sem irányított munkaügyi, személyzeti, jogi vagy beruházási osztályt.) A vállalaton belül, vagy vállalatot váltva, a többség egyre magasabb posztokra került. A leggyakrabban a kisebb egységek (műhely, telep, bolt) éléről egy nagyobb szervezeti egység (gyáregység, ágazat, építésvezetőség, bolthálózat) vezetői posztjára, majd onnan a vállalatot irányító igazgatók csapatába kerültek. A gazdaságon kívüli világban (beleértve a pártapparátust és az államigazgatás intézményeit) viszonylag kevesen fordultak meg közülük.

A számos hasonló adottsággal, készségekkel rendelkező vállalkozók *az életpályájuk fordulópontjain markánsan eltérő döntéseket hoztak.*<sup>514</sup> A párttagság vállalása vagy elutasítása kitüntetett esemény, fordulópont volt: akik nem vállalták, elhárították a belépést az MSZMP-be, szerényebb karrierre számíthattak. *Széles Gábor* az egyik legnevesebb magyar nagyvállalkozó (aki nem szerepelt a mintánkban) így írja le szocializmusbeli pályájának vállalkozás előtti szakaszát: "A Geofizikai Kutató Intézetben 16 év alatt jutottam el egészen a laborvezető mérnöki beosztásig, amivel teljesen meg voltam elégedve. Feljebb nem juthattam volna, mert ahhoz már kellett volna a párttagság."<sup>515</sup>

*A felkeresett tulajdonos-igazgatók között jóval nagyobb a volt párttagok részaránya, mint a felnőtt lakosságban.* Több mint a harmaduk (18 fő) mondta el az interjúk során, hogy tagja volt az MSZMP-nek (32. tábla). A volt párttagok száma valószínűleg ennél is nagyobb.<sup>516</sup>

<sup>514</sup> Legtöbbször a nyolcvanas évek kettős tagozódású társadalmának vezető rétegeiből kerültek ki: vagy állami vállalat gazdasági vezetői voltak, vagy már a nyolcvanas években önálló vállalkozásokat indítottak, illetve részt vettek a második gazdaságban - esetleg mindkettő szerepet játszott." Hankiss-Matkó (1997) 67. oldal

<sup>515</sup> Boros (2000) 47. oldal

<sup>516</sup> Szalai Erzsébet említett húszas mintájában "16-an fiatalabb éveikben legalábbis vállalati KISZ-vezetők voltak. 10-en tagjai voltak az MSZMP-nek." Szalai (2001) 165. oldal

Néhány interjú alanyunk ugyanis nem kívánt a párttagságról beszélni, nem vállalta múltjának ezt a részét. A párttagságot vállalók *ma* többnyire azzal magyarázzák a belépésüket az MSZMP-be, hogy ez a szocialista rendszerben *az előmenetel szükséges és kikerülhetetlen feltétele volt*. Kevesebben vannak, akik *baloldali* (reform kommunista vagy szociáldemokrata) *meggyőződésükkel is* indokolták akkori lépésüket.

A felkeresett vállalkozók életének másik fontos fordulópontja volt, amikor arról döntöttek, hogy átlépnek-e a magánszektorba. Nem csekély közöttük azoknak a száma, akik a rendszer összeomlásáig *kizárólag az állami-szövetkezeti szektorban* tevékenykedtek és csak 1989 után léptek át a magánszektorba. Szerény többségben vannak azonban azok, akik - többnyire a nyolcvanas évek első felében - radikális fordulatot végrehajtva - *átléptek* a szocializmusbeli legális magánszektorba, vagy megtartották állami-szövetkezeti állásukat és pozíciójukat, de *párhuzamosan* a magángazdaságban is tevékenykedtek. (32. tábla)

Az életút fordulópontjain hozott "stratégiai" döntések hatottak egymásra: a volt párttagok többsége 1989 előtt kizárólag az állami-szövetkezeti szektorban tevékenykedett, a szektort a szocializmus éveiben elhagyók zöme párton kívüli volt. Az állami-szövetkezeti szektorban az átlagosnál hosszabb időt töltők (többnyire párttagok) pedig gyakrabban kerültek a vállalatok döntési rendszerének legfelső vagy meghatározó posztjaira, mint az inkább pártonkívüli, a szektort részben vagy teljesen elhagyók. (33. tábla)

32. tábla

#### Párttagság és szektorváltás

A munkaút típusa					
Párttagság	csak állami	megosztva	átlépett a		
			munkahely	állam-magán magánba Összesen	
Párttag volt		11	5	2	18
Nem volt párttag		12	5	13	30
Összesen		23	10	15	48

33. tábla

#### Az állami-szövetkezeti szektorban elért legmagasabb beosztás

A munkaút típusa				
Munkakör	csak állam	megosztott	átlépés 89 előtt	összesen
beosztott	6	1	4	11
termelésirányító		1	4	5
középvezető	8	7	5	20
igazgató, vezérigazgató, elnök	9	1	2	12
összesen	23	10	15	48

*A csoport tagjai, a lassú, fokozatos változásokhoz szokott szocializmusbeli magánvállalkozók, illetve az állami vállalatok válságmenedzselésében gyakorlatot szerzett vezetők a nyolcvanas évek végén, a gyors politikai és társadalmi változások egy viszonylag korai szakaszában felismerték, hogy a szocialista rendszer összeomlott és ezért gyökeresen új stratégia kidolgozására és alkalmazására van szükség és lehetőség. Megértették, hogy a történelemben ritka, forradalmi időszak következik: "Én tulajdonos akartam lenni. Ez történelmi lehetőség, ez nekem egy életbe egyszer, sok életbe egyszer adatik meg. Akkor meg volt a lehetőség. Sem előtt sem utána. És évszázadok eltelnek, míg lesz ilyen lehetőség."*<sup>517</sup>"Itt van a nagy rendszerváltás, itt van az iszonyatos lehetőség. Itt vagyokra kell szert tenni, mert majd a gyerekeidet már nem fogja érdekelni, hogy te most mennyire elkötelezett voltál és tőzsdét szerveztél. Mi marad belőle?"<sup>518</sup>

Magyarországon minden tulajdonszerzés, illetve új vállalkozás egyúttal tőke mozgósításával, befektetésével járó tranzakció vagy tranzakció sorozat volt. Az interjúk elemzése során markánsan eltérő indulásokat, tulajdonszerzési stratégiákat figyelhettünk meg:

1. Külön csoportot képeznek azok, akik kevés saját tőkét és jelentős mennyiségű kedvezményes hitelt felhasználva munkahelyük magánosítása során lettek a vállalat meghatározó tulajdonosai. Egyik interjú alanyunk, egy gépipari közép vállalat vezérigazgatója a menedzsment öt tagjával szövetkezve, 1 millió forint alapítótőkével létrehozott egy kft-t. a vállalat kivásárlására. A hat tulajdonos közül a vezérigazgató bevitt tőkéje és ezzel részesedése 40 százalék volt, a többiek közül "egy 20 százalékot kapott, négyen pedig 10-10 százalékot." (interjúrészlet) Az akcióba bevont vezetők által létrehozott vállalati MRP szervezet és a menedzserek kft-je sikeresen pályáztak magánosítást szolgáló kedvezményes E-hitelért. A volt vezérigazgató így írta le a vállalat privatizálásának döntő szakaszát: "45 százalékos árfolyamon vettük meg a körülbelül 600 millió forintos részvényt pakettet az MRP-vel közösen, ez a vagyon 55 százaléka volt, mert közben bevonták az önkormányzatot, az kapott körülbelül öt százalékot, és akkor félretettek körülbelül 10 százalékot a társadalombiztosításnak. Körülbelül 55 százalék maradt. Nem egészen 5 százalék lett az MRP-é. Mindenki jegyezhetett, amennyit akart. Más kérdés, hogy nem arra irányítottuk, hogy csináljátok."<sup>519</sup>

2. A tulajdonszerzők egy másik csoportjába azok tartoznak, akik - felhalmozott pénzüket, pénzzé tett vagyonukat vagy mások tőkéjét felhasználva - *privatizációs pályázatokon meghirdetett vállalatokat, vállalatrészeket vásároltak, majd adtak tovább*. Egy ilyen, vállalati középvezetők közül szerveződött csoport tudását és tevékenységét így írta le vezetőjük: "Volt egy helyismeretünk. Tudtuk, hogy a vállalatok milyen körben vannak pénzügyileg. Tehát, ezt most egy jó, vagy rossz vállalat. Felszámolás előtt áll, vagy nem áll. Éppen elműködik, vagy voltak olyanok, hogy nemcsak elműködött, de tartósan lekötött betétje is volt. Igazából ketten, hárman voltunk, akik ezt össze tudtuk rakni, volt egy ilyen tudásunk. Volt egy olyan cégünk, aki a saját erőt elő tudta teremteni, ezzel nem volt gond. Volt banki kapcsolatunk, kapcsolataink, ahol a szükséges hitelt, tehát az E-hitel ígérvényt meg tudtuk szerezni. Ezen kívül, mert ez is egy tudás, meg tudtuk ítélni, hogy annak a vállalatnak milyenek a piaci kapcsolatai és perspektivikusan, mondjuk öt év távlatában milyenné fog válni. Tudtuk, hogy adott esetben onnan mi választható le és értékesíthető, segítő uge a privatizációs terheknek a visszafizetését. Tehát ez volt az, amit mi, akik ott összeverődtünk, igazából tudtunk. És ez elég volt ahhoz, hogy sikeresen pályázzunk. Tudtunk pályázni."<sup>520</sup>

---

<sup>517</sup> interjúrészlet

<sup>518</sup> interjúrészlet

<sup>519</sup> interjúrészlet

<sup>520</sup> interjúrészlet

3. Egy újabb csoportba sorolhatjuk azokat, akik a szocializmus összeomlása előtt, vagy közvetlenül utána *vállalatot (vállalatokat) alapítottak*. Az induláskor befektetett saját tőkerész itt sem volt jelentős. A *kis- vagy mikro-vállalatok* alapításához akkoriban szükséges, viszonylag csekély tőke (pénz, fizikai vagyon stb.) mennyisége és forrásai többnyire elegendőnek bizonyultak az induláshoz. Egy ma már több milliárd forint éves bevétellel rendelkező nagyvállalkozó például, úgy indította vállalkozását, hogy "Egy 30 négyzetméteres, ilyen fél szuterén helyiséget béreltünk, 20 ezer forintért, ez volt a befektetés, a beruházás." (interjúrészlet).

4. Külön csoportot alkotnak azok, akik *kombinálták a tulajdonszerzés említett módjait*: új vállalatot alapítottak és a privatizációba is bekapcsolódtak.

A vállalkozás indításának, a tulajdonszerzés, módjának eltérései jórészt azzal kapcsolatosak, hogy a sokban hasonló tudást, készségeket felhalmozó vállalkozó-tulajdonosok az *életpályájuk fordulópontjain eltérő jövedelemszerzési és karrier stratégiákat választottak*. Az MSZMP tagság vállalása vagy elutasítása, az állami-szövetkezeti szektor elhagyásának ideje és mértéke, és e két tényezővel összefüggésben az állami vállalatok, szövetkezetek szervezetében elfoglalt hely jelentősen befolyásolta a szocializmus összeomlása *utáni* tulajdonszerzés esélyeit és módját.

34. tábla

#### Az MSZMP tagság és a tulajdonszerzés főbb típusai

A tulajdonszerzés módja	MSZMP tag volt	Nem volt párttag	Összesen
A privatizálás során korábbi munkahelye, vagy egy része tulajdonosa lett	9	4	13
Privatizált javak adásvételével jutott vállalatának vagyonához		2	2
Vállalatot alapított, de a privatizálásban részt véve is növelte a vagyont	5	7	12
Vállalatot (vállalatokat) alapított	2	17	19
Nem értékelhető	1	1	2
Összesen	18	30	48

A volt párttagok *leggyakrabban a munkahelyük privatizálása során szereztek tulajdont* 1989 után. (34. tábla) A *közülük új vállalatot alapítók többsége is részt vett a magánosításban*. Az összefüggés fordítva is áll: *túlnyomórészt nem voltak tagjai a pártnak azok, akik nem vettek részt a privatizációban, hanem új vállalatokat alapítottak*.

Az állami szektorban maradás vagy a teljes, illetve részleges átlépés ugyancsak befolyásolta a tulajdonszerzés módját. Akik 1989-ig az állami-szövetkezeti szektorban maradtak, gyakrabban szereztek meghatározó tulajdonrészt az állami-szövetkezeti vagyon privatizálása során, mint azok, akik már korábban elhagyták az állami-szövetkezeti szektort, (vagy párhuzamosan tevékenykedtek a magán és a szocialista szektorban) Az utóbbiak között viszont gyakran fordultak elő az új vállalatot alapítók. (35. tábla)



Ezek után aligha meglepő, hogy a "vállalatuk" élén zömmel a rendszerváltás után is kitartó, túlnyomó részben párttag, igazgatók és helyetteseik inkább a privatizálással, vagy a privatizálásban is részt véve, az állami-szövetkezeti szektort gyakrabban elhagyó és ritkábban párttag volt beosztottak pedig elsősorban új vállalatok alapításával szereztek tulajdont, amit nem ritkán a privatizálásban is részt véve növeltek. (36. tábla)

35. tábla

Az életpálya fordulópontjai és a tulajdonszerzés főbb típusai

A munkaút típusa 1989-ig

A tulajdonszerzés módja	csak állami munkahely	megosztva állam-magán	átlépett a magánba	összesen
A privatizálás során korábbi munkahelye vagy egy része tulajdonosa lett	10	3		13
Privatizált javak adásvételével jutott vállalatának vagyonához	2			2
Vállalatot alapított, de a privatizálásban részt véve is növelte a vagyont	3	4	5	12
Vállalatot (vállalatokat) alapított	6	3	10	19
Nem értékelhető	2			2
Összesen	23	10	15	48

36. tábla

Az igazgatók és az alacsonyabb beosztásban lévők tulajdonszerzései 1989 után

A tulajdonszerzés módja	igazgató és helyettese	alacsonyabb beosztású	összesen
A privatizálás során korábbi munkahelye, vagy egy része tulajdonosa lett	9	4	13
Privatizált javak adásvételével jutott vállalatának vagyonához	1	1	2
Vállalatot alapított, de a privatizálásban részt véve is növelte a vagyont	2	10	12

Vállalatot (vállalatokat) alapított	7	12	19
Nem értékelhető	1	1	2
Összesen	20	28	48

Mindezek alapján - *nem feledve a kevert eseteket* - az alábbi 36. táblában összefoglaltuk a tulajdonszerzés módjai és az életút fordulópontjai közötti jellegzetes kapcsolódásokat, együttmozgásokat (típusokat).

37. tábla

	PRIVATIZÁCIÓ	VÁLLALAT ALAPÍTÁSA
Párttagság	gyakrabban párttag	gyakrabban pártönkízüli
Beosztás	gyakrabban igazgató	gyakrabban beosztott
Szektorváltás	gyakrabban maradt végig a szocialista szektorban	gyakrabban lépett át már a szocializmusban a magánszektorba

### Néhány következtetés

A sikeres magyar nagyvállalkozók életútja, és ezért felhalmozott tudása számos közös elemet tartalmaz: többségük felsőfokú végzettséggel rendelkezik, a nagyobb szervezeti egységek irányításában, a költségek és a hasznok összehasonlításában, a vállalati tervezésben, a korábbi piaci kapcsolatok hasznosításában szerzett a szocializmus után is hasznosítható készségeket. *A felhalmozott tudás, készségek és kapcsolatok alapján jórészt hasonló nagyvállalkozók több felől, és különböző módon léptek be ebbe a társadalmi csoportba:* szép számban találtunk olyanokat, akik a nyolcvanas években átléptek a magánszektorba és 1989 után kisvállalkozóból lettek nagytőkésé, de jó néhány volt állami vállalati, nagyszövetkezeti közép- és felsővezetőből lett nagytulajdonossal is készült interjú.<sup>521</sup> Fontos tanulság viszont, hogy a párttagság (vagy pártön kívüliség) által befolyásolt vállalati előmenetel, valamint a magángazdaságba való átlépés idejének és módjának eltérései miatt különböző eséllyel vettek részt a privatizációban. Az állami-szövetkezeti szektort a szocialista rendszer összeomlása előtt elhagyók inkább vállalatot alapítottak, a szektorban végig kitartó, gyakrabban párttag, középvezetők és igazgatók pedig gyakrabban szereztek meg korábban állami tulajdonú vállalatokat.

### A tulajdon működtetése

#### (A nagyvállalkozók felhalmozott tudásának és kapcsolatainak hasznosítása)

A *több felől* érkező nagytulajdonos-vállalkozóknak nemcsak a tulajdonszerzési esélyei és módszerei különböztek, de a tulajdon sikeres *működtetése* során is eltérő harcmodort alkalmaztak. A magánosítás során vagyont szerzők legfontosabb feladata a jellemzően

<sup>521</sup> Hasonló következtetésre jutott Szalai Erzsébet. (Szalai 1997)

válságban levő vagy növekedésében megtorpant közép és nagyvállalatok *helyzetének stabilizálása*, majd a termelési szerkezet átalakítása és a növekedés újraindítása volt. A (kis)vállalatokat alapítóknak pedig a *kiugróan gyors növekedés* piaci és pénzügyi feltételeit kellett megteremteni. A sikeres stabilizációt és válságelhárítást, illetve a gyors növekedést követő *második szakaszban* a működési feltételek különbségei fokozatosan csökkennek, a környezet kihívásaira adott esetenként eltérő válaszokat már egyre kevésbé az indulás, sokkal inkább a piaci viszonyok, a vállalati stratégia különbségei magyarázzák.

A személyek és az életutak előbb bemutatott szokásos és mérhető jellemzői a csoportba kerülés *átlagosnál nagyobb valószínűségére utalnak*. A nagyvállalati hierarchiában felfelé haladó, irányítói posztokat betöltő, a rendszerváltás idején 35-45 éves (ma már középkorú) felsőfokú végzettségű, inkább Budapesten, mint vidéken élő férfiak közül *valószínűleg* az átlagosnál több sikeres nagyvállalkozó került ki, *ám a hasonló társadalmi státusú személyek többsége bizonyára nem lett közepes vagy nagyvállalatok tulajdonos-igazgatója*. Másként: ezek a jellemzők önmagukban nem magyarázzák a későbbi nagyvállalkozóvá válást, és még kevésbé a tulajdon eredményes működtetését.

A nyolcvanas évek elején induló gazdasági reform mint láttuk, a korábbiaknál hosszabb ideig tartott, a változás mértéke meghaladta az előző reformok idején tapasztaltakat. *A korábban a magángazdaság elől elzárt vagy védett piacokra is beléphettek* a magánvállalkozók. A gazdálkodási környezet e fontos változásai *módosították* a szocialista szektort részben vagy teljesen elhagyók egy részének jövedelem szerzési stratégiáit. A vállalkozásukat irányítási hierarchia nélkül, egy telepen, üzletben, étteremben működtető, terméket, szolgáltatást a helyi piacokon értékesítő "hagyományos" kisiparosokkal és kiskereskedőkkel szemben *a regionális, sőt az országos piacokon növelték a forgalmukat, részesedésüket, miközben tagolt szervezettel, több irányítási szinttel rendelkező, viszonylag nagy vállalkozásokat hoztak létre. A felkeresett vállalkozók közül az állami szektort elhagyók közel fele már a szocialista rendszerben is ilyen, a kisvállalat mérethatárait és szokásos piaci részesedését meghaladó vállalkozásokat működtetett. Egy másik csoportjuk olyan, a szocialista rendszer összeomlásáig vagy éppen a vállalat magánkézbe kerüléséig az állami szektorban maradó közép és felsőszintű vezetők*ből állt, akiket *tanulásra, új módszerek átvételére vagy kitalálására, újfajta, vállalaton belüli vagy külső kapcsolatok kiépítésére* készítették a lassuló növekedés kedvezőtlen hatásai.

Itt két, tárgyunk szempontjából igen fontos, a felkeresett tulajdonos-igazgatóknál gyakran megfigyelhető életszakaszra, helyzetre bukkantunk. *A rejtőzködő nagyobb magánvállalatok, magánvállalat-hálózatok szervezése és irányítása, továbbá az állami vállalatok válságkezelése különösen kedvező alkalmat kínáltak a mai nagyvállalkozások működtetéséhez szükséges készségek és tudás felhalmozására.*

Nem lenne szerencsés, ha az élettörténeteknek ezekből a mozzanataiból azt olvasnánk ki, hogy a hálózat építők vagy a válságok menedzselését megtanuló állami vállalati, szövetkezeti vezetők tudatosan készültek arra, hogy egy többé, kevésbé nyugati típusú gazdaság fontos szereplői lesznek. *A reformált szocialista gazdaság feltételeihez igazították harcmódorukat és növekedési terveiket. Nem várták a rendszerváltozást, ám amikor váratlanul bekövetkezett, működésbe hozták, új szerkezetbe rendezték felhalmozott tudásuk, készségeik és kapcsolataik jelentős elemeit.*

38. táblázat

A mintánkban szereplő vállalkozók tulajdonában levő vállalatok mérete induláskor, a rendszerváltás első éveiben (1989-1992)

A munkaút típusa

Vállalatnagyság +	csak állami munkahely	megosztva állam-magán	átlépett a magánba	Összesen
Kisvállalat	11	7	8	26
Középvállalat	4	2	7	13
Nagyvállalat	6	1		7
Nincs adat	2			2
Összesen	23	10	15	48

+ Az interjúk feldolgozása során 27 vállalatról találtunk összehasonlítható forgalom és/vagy a létszám adatokat, a többi esetben az interjú szövegében található utalások alapján *becsültük* a méretet.

A rendszerváltás után *alapított*, túlnyomó részben kisméretű vállalatok döntő többsége nem indult növekedésnek. A mintánkban szereplők többsége is kisvállalatot alapított, ám a tulajdonukban levő közepes és a nagyvállalatok aránya már *az induláskor* nagyobb volt a gazdaságban tapasztaltaknál. (38. tábla) Akik már a rendszerváltás előtt elhagyták az állami szövetkezeti szektort (így jórészt kimaradtak a privatizációból) kivétel nélkül kis- és közepméretű vállalatok tulajdonosaiként indították, folytatták vállalkozásukat a rendszerváltás után. A nagyobb magánvállalatok tulajdonosai a magasabb beosztásukban a vállalatnál 1989 után is kitartó és az állami vállalatok magánosításában résztvevők közül kerültek ki.

A 1998-ban már 5.9 milliárd forintos évi forgalmat lebonyolító *Vista Utazási Iroda* 1990-es alapításának körülményei jól mutatják a *privatizáción kívüli világban* létrejött vállalatok indulási feltételeit: "Kezdetben belföldi utakat szerveztek - *Kurucz János*, az egykoron Afrikával foglalkozó újságíró és *Pogány Ferenc*, a volt főiskolai tanár először egy kopott Volkswagent vásárolt közösen, amellyel az országot járták turistákkal. Hamar rájöttek, hogy bár megélnék ebből, de ez az irány zsákutca, nem tudnak elég pénzt termelni további beruházásra. 1990-ben kezdtek el repülőjegy-értékesítéssel foglalkozni - ebben nagy szerepe volt saját utazásaik során szerzett tapasztalataiknak. Szerény kis helyiségben gondolkodtak, amely trükkös megoldásokkal szerez szűk körnek, olcsó repülőjegyeket. Eleinte baráti körük vette igénybe szolgáltatásaikat a lakás-irodában. Meglehetősen szegényes infrastruktúrával, rozszant bútorok közt, egy iker telefonállomás segítségével, ha hideg volt, télikabátban ülve várták a csodát. Ami bekövetkezett, az első négy évben alig hirdettek, mégis ismertté váltak."<sup>522</sup>

A Pharmavit Gyógyszergyár sikertörténete is hasonlóan kezdődött: "1988 november 21-én a sajtó képviselői előtt *dr. Somody Imre* bejelentette, hogy gyógyszergyárat építenek, amely pezsgőtablettákat gyárt, s ezek a termékek 11 hónap múlva kaphatóak lesznek. Az alapítók kívül aligha hitte bárki is, hogy az ígéretből valóság lesz. A Chinoin által rendelkezésre bocsátott telken, Veresegyházán öt hónap alatt felépült a Pharmavit Gyógyszergyár. Az alapítók addig hatan szorongtak egy bérelt szobában, és még télen is nyitva hagyták az ablakot, pusztán azért, hogy meghallják a sarki telefonfülke csengését. Ez volt ugyanis a cég hivatalos telefonja. Általános meglepetést keltett, hogy 1989 szeptemberében tényleg megkezdődött a termelés, és a Plussz család bejutott előbb a Fikotékák majd a patikák s utoljára az élelmiszerboltok polcaira."<sup>523</sup>

Az 1999-ben 1 milliárd forintos évi forgalmat bonyolító kereskedelmi vállalat tulajdonos vezérigazgatója így emlékezik: "Az első három hónapban volt egy nagy fekete táskám, az volt az iroda, mert még irodám sem volt. Úgy hogy jobb híján onnan, (a felesége tulajdonában

<sup>522</sup> B. Mezei (1999)

<sup>523</sup> Bán (1999)

levő L.M.) üzletből telefonálgattam, intézgettem a dolgokat. És teljesen egyedül, nem volt senki tulajdonképpen, aki mellettem legyen....Rá három hónapra lett meg az iroda. Nagyon jó visszaemlékezni az egészre, nagyon sokszor direkt elmegyek arra, arra járok most is haza. És ott indult el tulajdonképpen a vállalat. Amikor meglett az iroda, akkor nem volt függöny rajta, nem volt egy szék, amibe beleüljek. Csak bementem, odaadtam a pénzt, hogy na, akkor ennyibe fog kerülni. És volt egy fehér telefon, vagy harminc méter zsinórral, és leültem a földre, szó szerint, mert bútorozatlanul vettem ki ugye a lakást. Gyönyörű idő volt kint, ősfák voltak körülöttem, és én arra gondoltam, Béla, de hülye vagy, mit csináltál. Ültem a földön és mondtam, te nem vagy normális. Hát aztán szépen elindult a dolog."<sup>524</sup>

A kicsit stilizált, romantikus történetek alapján jó okunk van felételezni, hogy a rendszerváltás után alapított és időközben tekintélyes méretűre nőtt vállalkozások jórészt hasonló feltételekkel indultak, mint, a többi, ma is kisméretű vállalkozás.

Az interjúk alapján rekonstruálható *magánosítási történetek* többségében viszont a ma sikeres vállalkozók olyan vállalatokat szereztek meg, amelyeknél a gazdasági visszaesés ugyan értékesítési vagy likviditási nehézségekkel járt, ám nem fenyegetett összeomlással vagy teljes ellehetetlenüléssel.

A magánosított vállalatok egy részében a volt szocialista országok piacának drámai szűkülése okozott súlyos, de kezelhető *értékesítési gondokat*: "Tehát a dolláros piacon nekem az utolsó centig megvolt a rendelésem, a belföldi piacon megvolt, nekem azt kellett elhelyezni valahol a piacon, ami a KGST összeomlása miatt bennmaradt a hűtőházban."<sup>525</sup>

Máskor a *behozatal gyors és váratlan liberalizálása* váltott ki hasonló hatásokat: "A tragédiát nekünk a hazai piac összeszűkülése okozta, illetve a vámhatárok, a határok megnyitása. Az összes termelésnek nem adta 20 %-át az export. A hazai piac szűkült, keletkezett egy rés. Ez a szűkülés folyamatos volt, az import bejött, nőtt a kínálat. Mi korábban egyeduralkodók voltunk termékeink zöménél a hazai piacon, utána úgy voltunk, hogy 30-40-50 %."<sup>526</sup>

Találkoztunk olyan esettel is, amikor a *szabályozók szigorítása*, a kedvezmények megvonása hozta nehéz helyzetbe a magánkézbe került vállalatot: "Tehát a cég 1989-ig jelentős párt dotációt kapott, 1990-ben, amikor átvettem, egy bűdös fillér dotációt nem kapott. Honnan kaptunk volna? Gyakorlatilag totálisan összeomlott. A kiadó 250 fővel várt engem, 90-ben nem létezett kiadási politikája, kiadási terve."<sup>527</sup>

Még nehezebb feladatra vállalkoztak azok, akik a piacok váratlan és nagyméretű összezsugorodása, a szigorodó szabályozók és egy korábbi, tartós gazdasági növekedéssel számoló fejlesztési-beruházási stratégia *együttes hatásai* miatt az összeomlás szélére került vállalatok tulajdonosai lettek: "A vállalat nyereséges volt, de a bérfelhasználása magasabb volt, mint ami nyeresége keletkezett, s ezért ilyen büntető adókat róttak ki. Először két és fél milliárdot és utána az elkezdett kamatozni és fölment tizenkét milliárdra. Tehát nem a racionális folyamatokhoz tartozott a problémája, hanem ahhoz a folyamathoz, hogy volt egy bérszabályozás, amit ráadásul nem is az év végén adtak ki, hanem év közben, és amihez már nem is lehetett alkalmazkodni. És nem lett annyi nyeresége, hogy ezt a büntető szankciót elkerülje."<sup>528</sup>

*Széles Gábor*, az ismert nagyvállalkozó így emlékezik a *Videoton* átvétele utáni első hónapokra: "Minél több tévét gyártottunk, annál több volt a veszteségünk. Nagyon lassan tudtunk kikecmeregni a gödörből, hiszen csak külföldi példa volt előttünk. Magyarországon efféle feladatra még senki se vállalkozott. A válságmenedzselés nyugaton jól fizetett szakma, számukra nem okoz gondot, ha a csődből kell kivezetni egy céget. Én viszont elsőre kaptam

---

<sup>524</sup> interjúrészlet

<sup>525</sup> interjúrészlet

<sup>526</sup> interjúrészlet

<sup>527</sup> interjúrészlet

<sup>528</sup> interjúrészlet

egy szocialista nagyvállalatot, amiből már semmi se stimmelt, se a szocializmus, se a cég. A termék pedig eladhatatlan volt. Amikor először leltárba vettük, hogy mink van, kiderült, hogy egyedül a Thomson tévégyártó sor ér valamit. És 92-ben még annál is rosszabb helyzetben voltunk, mint amikor átvettük a vállalatot, hiszen a maradék hatezer emberből 1800-at el kellett bocsátani." <sup>529</sup>

Az idézett esetek jelzik, hogy *a felkeresett vállalkozók (és társaik) tulajdonába került állami vállalatok, állami gazdaságok jórészt nem voltak előválogatott, kiugróan nagy hasznokkal kecsegtető darabjai a magánkézbe szánt állami vagyonnak.* Az új, többnyire kisvállalatot alapító, ma sikeres nagyvállalat tulajdonos menedzserek pedig, mint láttuk, az induló kisvállalatok szokásos gondjaival küzdöttek a rendszerváltás első éveiben. Feltevésünk szerint *nem csupán, vagy nem elsősorban az indulás körülményei, a tőke megszerzése, hanem a hatékony működtetése magyarázza sikereiket.*

Másfajta vezetési szemléletet, üzleti stratégiát igényelt *a gyors növekedés feltételeinek a megteremtése* a frissen alapított *kisebb magánvállalatoknál*, mint a már az *induláskor jelentős méretű*, ám többnyire nehézségekkel küzdő cégek (főként privatizált vállalatok) helyzetének stabilizálása, a veszteséget okozó tényezők kiküszöbölése, majd a módosított szerkezetű cég növekedésének menedzselése. A stratégiai célok különbözősége ellenére a ma sikeres nagyvállalkozók harcmodora számos hasonlóságot mutatott.

A vállalkozás *indításakor*, majd a működés első időszakában a vállalatok többsége a vállalkozó korábbi (utolsó) állami munkahelye termékeinek vagy szolgáltatásainak a piacára lépett. A vállalkozó és csapata begyakorolt, megtanult tevékenységét folytatta. Tőkéjük fontos és mobilizálható elemének tekintették a felhalmozott piac- és áruismeretet.

A tulajdonváltást különösen *óvatos árupiac- és tevékenység váltás* kísérte a szocialista rendszer összeomlása előtt. A magángazdaságba ekkor (részben vagy teljesen) átlépő 25 vállalkozó közül 19-en *nem váltottak piacot*. Ugyanolyan vagy igen hasonló terméket, szolgáltatást állítottak elő és forgalmaztak, mint korábbi (vagy párhuzamos) munkahelyük, az állami vállalat vagy a szövetkezet. A piacváltások alacsony száma nem független attól, hogy – mint láttuk -1989 előtt a hullámzó, de mindig meglévő politikai kockázat csökkentésének egyik módja volt, hogy "a közelben maradva", a magánvállalatukat működtető a nehezebb időkben gyorsan visszamehettek a korábbi állami munkahelyükre. A piacot és tevékenységet megőrző stratégia azokat jellemezte a leggyakrabban, akik párhuzamosan voltak jelen az állami-szövetkezeti és a magánszektorban. Egy kivételével állami-szövetkezeti munkahelyük belső vállalkozójaként (vgmk, szövetkezeti szakcsoport), vagy önálló-külső magánvállalkozás keretében, de az állami-szövetkezeti munkahely számára, illetve piacára jutatták el termékeiket, szolgáltatásaikat.

### 39. tábla

#### A új vállalatok fő áru vagy szolgáltatás piaca az induláskor+

Az új vállalat fő eladási piaca (1)	1989 előtt	1989 után	Összesen
A tulajdonos korábbi állami munkahelyének a piaca	19	20	39
A tulajdonos korábbi magánvállalkozásának piaca		17	17
A tulajdonos korábban nem tevékenykedett ezen a piacon	6	21	27
Összesen	25	58	83

<sup>529</sup> Dalia (1997)

+ A piacváltási lehetőségek száma azért nagyobb a vállalkozók számánál, mert 1989 után az addig az állami- és a magángazdaságban *párhuzamosan* tevékenykedők maradhattak a korábbi állami munkahelyük vagy addigi magánvállalkozásuk piacán, de új vállalatuk új piacokra is léphetett.

A rendszerváltás után alapított új vállalatok között csökkent azoknak a száma és aránya, amelyek a vállalkozó korábbi állami-szövetkezeti munkahelyének, vagy korábbi magánvállalkozásának a piacán értékesítették termékeiket vagy szolgáltatásaikat. (39. tábla) A többség azonban továbbra is korábbi állami-szövetkezeti munkahelyének a piacán maradt, korábbi tevékenységét folytatta. A piacváltásban óvatos új vállalkozók azonban gyakran használták hagyományos piacuk *gyorsan növekvő szegmenseit* a vállalat helyzetének rendezésére, piac részesedésük növelésére: "És utána volt egy váltás, a magyar gazdaság is átalakult, nagyon sok cég tönkrement, ipari cég tönkrement, és elindult egy ilyen középület építési hullám. Ez jelezte a gazdasági életben végbemenő változást is. Nagyon sok bank székház felújítását vállaltuk. ... Ez szakmailag jelentett egy hatalmas váltást, laikusnak sem kell bizonyítani, hogy mit jelent egy olyan váltás, hogy valaki a korommal teli Taurusban végez munkát, vagy pedig egy igényes belvárosi műemlék épület elvárásainak igyekszik megfelelni. Szakmailag ez egy rendkívül kemény időszak volt, mert az emberek fejében alapvető változást kellett végbevenni, gondolkodásában, hozzáállásában. Ez egészen odáig ment, hogy a munkaruhája, cipője hogy nézzen ki, hogyan viselkedjen. Tehát egy ilyen átnevelési folyamat. Vezetőknél is, nemcsak munkásoknál. De hát szerencsére át tudtunk ezen lendülni, így azután banki megbízások sora következett....És utána egy-két komoly irodaház építése."<sup>530</sup>

Egy termék vagy szolgáltatás súlya és szerepe igencsak különböző lehet az eladó és a vevő-forgalmazó vállalat kínálatában, az üzleti partnerek sem egyformán fontosak egymás számára. A vállalatvezetők, tulajdonos-igazgatók figyelembe veszik ezeket a súlyokat és függőségeket a termékek és szolgáltatások felhasználóihoz vezető út tervezésekor. Eközben folyamatosan elemzik partnereik üzleti-pénzügyi mutatóit. A vállalatok közötti kapcsolatok rendszerének gondos tervezésével zsugorodó áru- és termékpiacokon is jelentősen növelhető a forgalom és a piaci részesedés.

A felkeresett vállalkozók tudatában voltak a vállalatok közötti kapcsolatok átépítésében rejlő hatékonysági tartalékoknak. Az esetek mintegy harmadában *gyorsan és merészen módosították a vevők és a beszállítók körét*: "A cég addigra leépült és nem voltak jók a kereskedelmi kapcsolatai sem. Azt hiszem, hogy egy vagy két vevő jött át és ezek is picikék voltak, tehát nem voltak meghatározóak a kapacitásunkhoz képest. Ez semmi se volt és ráadásul nagyon változó. Ha most megnézném, hogy 1990-ben, mondjuk 1993-ban, 1996-ban és 1999-ben kik voltak a kereskedelmi partnereink, akkor azt biztosan, fejből tudom mondani, hogy nincs 1999-ben egy sem, aki 1990-ben partnerünk volt."<sup>531</sup>

Nem az *alkalmi, egyszeri* üzletkötéseket, hanem a hasznot hozó, *tartós* vállalatközi kapcsolatok kiépítését szorgalmazták: "Ha túl könnyen megy az üzlet, az elkényelmesíti az embert és biztos bukás lesz a következménye. Elmeséltem, hogy hogyan hoztam be az első számítógépeket. Nem volt az olyan egyszerű, mert azért azt igazolni is kellett, hogy honnan volt a valuta. Tehát nekem meg kellett keresni valakit, aki kint dolgozott. De egy ilyen számítógép behozatalból a hiánygazdaságban óriási pénzt lehetett keresni. Ezt megcsináltam kétszer, aztán abbahagytam. Körülbelül annyi pénz már elég volt ahhoz, hogy úgy érezzem, jó, de nem kell több. Zavart, hogy ez az üzlet túl könnyű. Azt éreztem, hogy ha egy üzleten túl könnyen, túl sokat lehet keresni, akkor ott valami nem stimmel. Mert a piac arról szól, hogy

---

<sup>530</sup> interjúrészlet

<sup>531</sup> interjúrészlet

túl könnyen, túl sokat nem lehet keresni. Az csak rövid ideig mehet, mert a piac kiegyenlíti magát." <sup>532</sup>

A tartós kapcsolatok iránti rokonszenv nem gátolta őket abban, hogy új, tőkeerős vevőkkel szerződve növeljék a forgalmat: "Akkor kezdtünk kivinni terméket az amerikai katonai alakulatoknak Horvátországba, Boszniába. Van egy ilyen szép oklevelünk, az amerikai hadtápfőnök írta alá, hogy az alábbi helyekre szállíthatunk: Grönland. Istentelen sok cég pályázott, hogy az amerikai hadseregnek szállíthasson. Van náluk egy szabvány előírás, hogy mit kell teljesíteni ahhoz, hogy az ember beléphessen ebbe a körbe. Közel negyven céget vizsgáltak ebben a régióban, kettő teljesítette a normát." <sup>533</sup>

A felkeresett nagyvállalkozók *nem követtek piacszervezési doktrínákat* a vállalatok közötti kapcsolatok tervezése és átszervezése során. Felváltották, vagy kiegészítették a nagykereskedelmi tevékenységet kiskereskedelemmel - gyakran saját bolthálózatot hoztak létre. "Jelenleg ott tartunk, hogy nekünk a fő területünk még mindig a nagykereskedelem, jelenleg olyan a logisztikánk, hogy a teljes országot lefedjük, saját gépkocsi parkkal rendelkezünk. Több mint hatszáz viszonteladó partnerünk van. És ezen kívül kiépítettünk egy ütőképes kiskereskedelmi hálózatot. Mert azt látni kell, hogy a nagykereskedelemre szükség lesz, de ennek a tere szűkül, és itt nagyon sokan tönkre fognak menni. És szerintem, aki nem épít ki egy kiskereskedelmi hálózatot, az egyrészt beszállítói oldalon meggyengíti magát, mert a beszállítónak nem a nagykereskedelem a lényeg, hanem alapvetően a kiskereskedelem, tehát, hogy minél tisztábban jusson el az áru a vevőhöz, mert ez árban, mindenben meg kell, hogy jelenjen." <sup>534</sup>

Máskor viszont a kiskereskedelmi hálózat leépítése, a nagykereskedelem fejlesztése bizonyult a nyereség vagy a forgalom növelése szempontjából előnyösebbnek: "Már évek óta a nagykereskedőket célozzuk meg, tehát nem megyünk bolt mélységig. Macerás, sokkal macerásabb a kis boltoknak az ellátása. Gondolja meg, hogy időben, emberben, behajtásban sok. Nyilván ott tudunk eladni, a nagykereskedelemben. Most próbálunk egy diszkontot Pesten működtetni, erre kíváncsi leszek." <sup>535</sup>

Ebben a vállalat körben gyorsan felismerték a radikálisan leépítendő vállalatközi kapcsolatok körét. A privatizáció előtt álló nagy állami vállalatok, elsősorban az ipar és az építőipar "fehér elefántjai" tartoztak ebbe a körbe: "Én 1993-ban láttam, hogy óriási probléma van Magyarországon. Már akkor éreztem, hogy a magyar ipar, az Ikarus, a Rába, ez a gyár erre épül, erre a beszállítói piacra. ...Én már akkor éreztem, hogy ez nem megoldás, hogy mi itt maradunk, mert ha ezt a fajta gondolkodást visszük, akkor ma már nincs műszergyár. ...Az egy lábön állás, magyar termék magyar piacon, halott ügy. Elkezdtünk marketing munkával szaladgálni a világ minden tájára." <sup>536</sup>

Különösen veszélyesnek ítélték, ezért átmeneti piacvesztés árán is szabadulni igyekeztek a magánosítás előtt álló állami nagykereskedelmi vállalatokkal kiépített kapcsolatoktól: "Azonnali hatállyal ott kell hagyni az állami kereskedelmi vállalatokat és önállóan kereskedni. Ez volt az első három hónap. És akkor azt mondták, idejött az új vezér 1993-ban, ennek bele fog törni a bicskája. Nagyon jó döntés volt, hogy otthagytuk 1993-ban a MOGÜRT-öt. Ha ott vagyunk a MOGÜRT-nél, az csődbe ment, és vitte volna a vállalatunkat is." <sup>537</sup>

A korábban fontos kapcsolatok leépítésére elsősorban a magánosítás utáni válságkezelés során került sor. Az új üzleti partnerek keresése viszont egyaránt jellemezte a privatizált és az újonnan alapított vállalatok igazgató-tulajdonosainak stratégiáját. A szűkülő hazai piac helyett

---

<sup>532</sup> interjúrészlet

<sup>533</sup> interjúrészlet

<sup>534</sup> interjúrészlet

<sup>535</sup> interjúrészlet

<sup>536</sup> interjúrészlet

<sup>537</sup> interjúrészlet



számosan az kivitelt választották, és ezzel új külföldi üzleti partnerekre tettek szert: "Mi szervesen építünk arra, hogy az export felé kell menni, hiszen korlátozott volt a magyar piac felvevőképessége. ... Mi éjjel nappal dolgoztunk, olyan piaci helyzetünk épült ki, hogy Németországban elsősorban, illetve nem rubel elszámolású relációban egy stabil, fizetőképes piacot jelentett. Az 1984-es nulla exportról eljutottunk oda, hogy 1995-től 50-60 százalékos az export részaránya, tehát nagyon meghatározó szerepe volt abban az időszakban, mert folyamatos munkaellátottságot biztosított." <sup>538</sup> Máskor a hazai piacon fellépő külföldi vagy vegyes tulajdonú vállalatok voltak a növekedés és a stabilitás forrásai: "A nyugati tőke, az tart fenn bennünket. Tehát a munkánknak a legnagyobb része szerelési munka és az ehhez kapcsolódó tervezés. És az ehhez kapcsolódó szerelési munkáknak a 70 százaléka valamilyen módon nyugati cég magyarországi letelepedésével függ össze, vagy fejlesztésével. Suzuli, Opel, Audi, tehát mi a nagy autógyáraknak dolgozunk." <sup>539</sup>

A külföldi többségi tulajdonban levő cégek közvetett hatása is kedvezően befolyásolhatta a vállalat stabilitását és növekedését: "Bejöttek ezek a multi cégek és mi az egyik ilyen cégnek az oldalvázán kaptunk rengeteg munkát. Úgy, hogy három évig volt munkánk. Az IBM, ahogy bejött Magyarországra, elkezdett Fehérváron fejleszteni. Volt egy légtechnika fővállalkozó cég, akinek az alvállalkozójaként három évig a kapacitásunknak a 150 százaléka le volt kötve." <sup>540</sup>

A vállalat történetek első szakaszában kis ráfordítással mobilizálható növekedési tartalékok közül most a munkaerő politikát és az ösztönzési-szervezési rendszereket tekintjük át. A privatizált vállalatok átszervezése, és az újonnan alapított cégek stabilizálása és gyors növekedése itt is eltérő harcmódot igényelt, de találtunk hasonló elemeket is a vezető-tulajdonosok magatartásában.

A magánkézbe került, nehézségekkel küzdő, volt állami vállalatoknál - esetenként merészebben alkalmazva a nyolcvanas években kidolgozott módszereiket - többnyire leépítették (eladták, felszámolták) a kihasználatlan kapacitásokat. Ez jelentős létszám-csökkentéssel járt: "Az egyensúlyig vezető minden lépést meg kell tenni. Hát ez sajnos egy eszméletlen hentes munka, amit egy olyan embernek különösen nehéz, aki itt élte az életét. Ha valaki kívülről jön, könnyebben meg tudja lépni. Ez jelentett 40 százalék létszám leépítést, jelentette, hogy ha 100-nak veszem azt a területet, amin elhelyezkedtünk, akkor 40 százalékra húzódtunk vissza, tehát ez üzemek bezárását, mindent jelentett, mindennek a leépítését." <sup>541</sup>

Az esetek túlnyomó többségében nemcsak csökkentették a létszámot, de átalakították a belső arányait is. Volt eset, amikor hasonló képzettségű, ám lényegesen olcsóbb munkaerőre cserélték a régieket: "körülbelül 1993 óta foglalkoztatunk külföldi munkavállalókat, elég sokat olyan 120-150 főt, Ukrajnából, Romániából, Mongóliából. Még most is vannak, de olyan iszonyatosan nehezítik a külföldiek munkavállalását, hogy nagyon nehéz. Ezért, hogy nehéz, drága is most már. ...Ezen kívül még mindig van egy nagyon jelentős alvállalkozói réteg, tehát önálló jogi személyként varrodák." <sup>542</sup>

A létszámleépítés, az olcsó külföldi munkaerő alkalmazása csökkentette a termelés folyó ráfordításait, segített áthidalni a magánkézbe került vállalatok nem ritkán igen súlyos likviditási problémáit. A tartós megoldást azonban - és ez egyaránt jellemzi az újonnan létrehozott és a magánkézbe került vállalatok vezetését - a vállalat céljaival azonosuló, fegyelmezett, a munkaposztját váltani képes munkaerő alkalmazásában látták. Nem ritkán a munkaerő minőségének megőrzését fontosabbnak tartották a vállalat növekedésénél: "Gyorsabban is fejlődhattunk volna, ha engedményeket teszünk, ám megválogatjuk, hogy

---

<sup>538</sup> interjúrészlet

<sup>539</sup> interjúrészlet

<sup>540</sup> interjúrészlet

<sup>541</sup> interjúrészlet

<sup>542</sup> interjúrészlet

kikkel dolgozunk. Most kell kinevelnünk a középvezetői réteget. A "saját" fiataljaink közül szeretnénk választani."<sup>543</sup>

A munkaerő cseréjét, különösen az újonnan alapított és gyorsan növekvő vállalatoknál, *gondos válogatás*, ismerkedés kísérte: "Mindenki, a raktárostól a mérnökig, három hónapos próbaidőre kerül be a céghez. Gyakorlatilag egy-két főt kivéve, aki már eleve úgy jött, hogy nem biztos, hogy jó lesz, de mégis próbáljuk meg, azok mind elmentek. A többiek itt maradtak a cégnél, évek óta itt vannak, gyökeret eresztettek a fiúk, lányok. Nálunk az átlag életkor nem haladja meg a 28 évet."<sup>544</sup> A kisvállalkozók munkafelvételi gyakorlatát követve az új gyorsan növekvő cégek alapítói is kerültek a munkaközvetítők, vagy hirdetés útján jelentkezőket, fontosabb számukra a *referencia*, az ismerősök ajánlása: "Gyakorlatilag a vállalat életében még nem volt munka hirdetés, tehát munkaerő felvétel. Egyetlen üzletünkbe sem. Tehát amikor nyitottunk, konkrétan a Camponát, oda 25 új kollega kellett. Nem adtunk fel hirdetést, hanem ilyenkor én már tudatosan beszéltem, riportokat készítettem, és fel van írva nálam, hogy amikor szükségünk van valakire, akkor csak egy telefon, és jön. És ez nyilván a nagy számok törvénye alapján megváltozott, de amíg kisebb létszámmal dolgoztunk, ott egyértelműen csak olyan kerülhetett be, akit valaki nagyon jó ismerősön keresztül ajánlott, vagy én ismertem. Tehát nagyon sok olyan régi kollegám, régi kollegák, akiről tudta az ember, hogy mit várhat tőle."<sup>545</sup>

A csere többnyire *fiatalítással* járt. A nagyvállalkozó menedzserek szerint az *idősebb generáció munkaerkölcsé, szemlélete akadályozta, lassította a szükséges változásokat*: "Ez a gárda már nehezen fordul oda egy új dologra. A munkamoráltól kezdve a szemlélet, hogy egy cég nem az államé, hanem a mienk, s nincs mögöttünk egy minisztérium, hogyha tönkre megy valami, akkor az majd kipótolja, hanem annyit eszünk, amennyit főzünk, hát itt mese nincs. Nehéz ezt a szemléletet átvinni egy gárdán, amelynek a többsége már megette a kenyeré javát az állami szektorban."<sup>546</sup>

A fiatalítást összekötötték *a munkaerő minőségének a javításával*. A szakma legjobb, legígéretesebb szakembereit igyekeznek megtalálni és megszerezni: "Ha az ember a legjobb programozókat össze tudja gyűjteni, akkor tuti, hogy sokkal jobb üzletet csinál, mint az, aki nem tudja a legjobb programozókat összegyűjteni. Mert a piac az kétszer annyit fizet érte. Ha én kétszer annyi programot csináltam, a piac kétszer annyit ad érte. Sőt, ha ez a kétszer annyi program fele annyi idő alatt születik meg, akkor a piac nem kétszer, hanem négyszer annyit fizet érte. Mert az időelőnyt megint felértékeli a piac a versenyben. Tehát ez egy olyan szakma, ahol a teljesítmény előny óriási anyagi előnnyé válik és viszonylag kicsivel kerül többbe. Ha meg tudja találni az ember a legjobbakat. Egyetlen feladat van megtalálni és motiválni a legjobbakat."<sup>547</sup>

A felkeresett vállalkozók habozás nélkül *elcsábították* a versenytársaik legjobb munkatársait, munkás csapatait: Az átcsábítás több esetben is előfordult, ám az új vállalatok alapítói inkább *a széthulló, válságban levő állami szektorban* keresték új csapatuk tagjait: "Akkor új embereket kezdtünk el keresni. A Magyar Optikai Műveknél, a Központi Fizikai Kutató Intézetben kezdtünk el keresgélni. Ez a kilencvenes évek, amikor kezdtek tönkremenni ezek a nagy vállalatok és lehetett jófejű embereket találni. És sikerült is nekünk 1-2 kollegát onnan mindjárt a kezdet kezdetén a winchesterrel kapcsolatos fejlődés ígéretével ide csábítani. És aztán ők pedig tovább hozták a saját ismerőseiket az első időben. Vannak kivételek, de főleg barátok, ismerősök, tehát ismert emberek kerülnek hozzánk. Ritkán van, hogy az utcáról

---

<sup>543</sup> B Mezei (1999)

<sup>544</sup> interjúrészlet

<sup>545</sup> interjúrészlet

<sup>546</sup> interjúrészlet

<sup>547</sup> interjúrészlet

veszünk fel valakit."<sup>548</sup> A *nemzetközi nagyvállalatok* személyzeti politikája, válogatási szempontjai szerint értéktelenek között is találtak jó teljesítményre képes munkaeerőt. A *felsőoktatás* is a minőségi munkaeerő fontos forrása: "Nagyon kevesen maradtak itt. Maradtak volna, de jobbára elküldtük őket. És akkor egy új építkezés indult, ami alapvetően abból állt, és az évek során úgy tisztulgatott, hogy elsősorban fiatal és hát úgymond lehetőleg kész szakemberekkel indulni. Tehát mi mindig egyetemekről végzősöket hoztunk ide, akik itt is dolgoztak utolsó évükben. Értettek a számítógéphez, tudtak nyelveket és hát főleg fiatalok. Én itt egy nagyon idős embernek számítok. A vezérigazgatónk is negyven éves. A jövőben is szeretnénk ezt tartani." <sup>549</sup>

A nagyvállalatok önelszámoló egységeinél kialakult *családias légkör* átmentésétől is a hatékonysági tartalékok mozgósítását remélték. Ha az alkalmazott magáénak érzi a céget, ha több mint egyszerű munkavállaló, akkor hajlandó növelni a teljesítményét. Ezt a készségét erősíti, ha kellemes a légkör, ha gondoskodnak róla: "Igyekszünk családias légkört kialakítani. Ez valamennyire sikerült is. Igyekszünk jó és szép körülményeket, minőségi körülményeket biztosítani a munkavégzéshez. Ezt már csak a saját igényeink miatt is. De azért is, hogy a dolgozók jól érezzék magukat. Igen magas az szociális juttatások szintje a cégünknel. Minden cégnek kell, hogy legyen valamilyen orvosi szervezete. Minden évben van egy vállalati 2-3 napos balatoni kirándulásunk. Az ügyfeleink, szállítóink, családtagjaink vesznek ezen részt. Szóval ilyen *kollektíva erősítő gyakorlat*." <sup>550</sup> Az alkalmazottak vállalat iránti lojalitását erősíti, ha enyhítik a munkahelyen kívüli gondjaikat: "Ha gondjaik vannak, úgy anyagi, mint családi, *amiben egy cég tud segíteni, segítünk*. Például lakásvásárlásnál fizetési előleg címen adunk, vagy tudunk rövidlejáratú hiteleket adni, amiket a rendeletek megengednek. Maximálisan adunk. És ezt ők tudják, hogy ők ezt kapják, és ha gond van, akkor lehet kérni. Valami anyag megmarad, ami már nem kell, a fiúk tudják, ez már úgyse kell, elkérik. Elkérni lehet, elvinni nem." <sup>551</sup>

A felkeresett vállalatoknál a családias légkör, "az egy hajóban evezés", többnyire jól megfér a *teljesítményt fokozó bérezési és jutalmazási rendszerekkel*. Az egyéni teljesítmény és a vállalat bevétele, haszna között egyértelmű, mérhető a kapcsolat: "Mindenkinek van fizetése, mindenkinek van a vezetőkön keresztül egy árbevétel és nyereség terve. A kettő együttesen hozza azt, hogy negyedévenként fizetek, félévenként fizetek." <sup>552</sup>

Különösen erős a kapcsolat a közép és felső vezetők jövedelme és az általuk irányított szervezeti egység bevétele, hasznai között: "Nálam egy projekt menedzser megfelelő keresettel rendelkezik, plusz az árbevétel függvényeként kapja meg a jutalékát. Abban az esetben, ha az ő szakmai vonalán a kitűzött árbevétel teljesül, akkor iksz százalék prémium jellegű juttatást kap. Amennyiben nem, ha én két hónapig nem tudok fizetni plusz juttatást a menedzsernek, akkor le kell váltani." <sup>553</sup> Egyes vállalkozásoknál tulajdonszerzési előjogokkal is javítják a menedzsment teljesítményét: "A vezető menedzsereknek öt éven keresztül 199 forintos kibocsátási árfolyamon részvényopciójuk van. Ez az elmúlt 3 év tapasztalatai alapján az eredményekben is megmutatkozó tulajdonosi érdekeltséget teremt és erősíti a céggel való azonosulást. A részvénykoncepció alapján ugyanis a menedzsment érdekeltté válik a részvények árfolyam alakulásában (a jelenlegi árfolyam 268 forint)." <sup>554</sup>

A vállalat céljaival azonosuló, jövedelmük növelésében érdekelt vezetők és munkavállalók (*munkatársak*) kollektívája tagjai teljesítményét is képes szabályozni: "Munkabíró emberek,

---

<sup>548</sup> interjúrészlet

<sup>549</sup> interjúrészlet

<sup>550</sup> interjúrészlet

<sup>551</sup> interjúrészlet

<sup>552</sup> interjúrészlet

<sup>553</sup> interjúrészlet

<sup>554</sup> Varga (1993a)

azonosuló, azonosulni tudó emberek kellettek, ez a kiválasztásnál szempont volt. Az, hogy ki maradt itt, az aki kényelmesen, fél kilenctől fél négyig, ebédszünettel munkahelyet gondolt magának, az nem tudott megmaradni... Szinte senkit nem kellett elküldeni. Most már egyszerűen azt mondom, hogy kiveti a szervezet magából, aki ilyen. Hogy éppen mi küldjük el, vagy ő látja be, hogy ez nem neki való, ez mindegy." <sup>555</sup>

A teljesítmény és a jövedelem közötti mérhető és egyértelmű kapcsolat kialakítása többnyire jelentős *szervezeti átalakításokkal* is járt: "A struktúrája a cégnek átment egy húsdarálón. Kezdetben a rendszerváltást úgy éltük meg, hogy volt egy szocialista nagyvállalatra jellemző vízfej, mondhatnánk azt is, hogy piramis felépítés, amiben zseniálisan el lehetett tüntetni a felelősséget, senki nem volt felelős, végül a dolgozót sem merték bántani, mert akkor a vezetőktől kérték volna számon, hogy ők mit tesznek. Tehát egy ilyen, nem bántok senkit elven működtünk. Ez nemcsak, hogy drága volt, de kegyetlenül tudta a pénzt pazarolni, így hatékonyságban nulla volt. Hozzá kellett kezdeni a piramis lebontásához." <sup>556</sup>

A *vállalaton belül* jól leírt feladatok végrehajtására önálló szervezeti egységeket hoztak létre. Így nagyobb esély volt a költségek és hasznok összevetésére, a teljesítmény pontosabb mérésére: "Három profitcentrum működik a vállalatnál. Van a vállalkozási igazgatóság, van a termelési igazgatóság és vezérigazgatóság. Van két költségcentrum, a gazdasági igazgatóság és a vezérigazgatóság. A működési rendszer teljesen tiszta, az érdekeltségi alapok is teljesen tiszták....Meg van határozva minden projektre, hogy hány százalékot kell termelni és annak a menedzser stábja a fedezetérdekelt. Ez úgy működik, hogy ha ő teljesít egy fedezetet, akkor az ő jövedelme kétszer annyi, mint most." <sup>557</sup>

A teljesítmény pontosabb mérését szolgálta az is, amikor egyes részlegeket a vállalat vagy a *vállalati központ tulajdonában lévő önálló vállalat* alakítottak: "Az első lépés az volt, hogy az úgynevezett segédüzemeket a cégről leválasztottuk. Tehát ZAÉV tulajdonú kft-eket alapítottunk. Tehát az úgynevezett építés-szerelési erőforrásokon kívül mindent. Értem ezalatt a szállítást, gépgazdálkodást, asztalos, lakatos üzem, előregyártó üzem, ezeket mind. A vagyonelemekkel kft-eket alakítottunk, egy részét bevittük a kft-be. Ezek 100 százalékos ZAÉV tulajdonban voltak. ... Amelyek aztán természetsszerűleg átalakultak, mert azt mondtuk, hogy a termelő tevékenységet, szolgáltatást végző egységeknek meg kell állni a helyüket a piacon, és nem a ZAÉV által elnyert munkákból kell élniük. Tehát kitettük őket a piacra." <sup>558</sup>

Az új szervezeti-tulajdoni formák nemcsak a teljesítmény fokozásának, de a *kockázat csökkentésének* is fontos eszközeivé váltak: "egy olyanfajta reteszelő hatást /kellett/ érvényesíteni, hogy ha valami mégis bukik, akkor ne rántsa magával az egészet. Na most ebből adódott, hogy nekünk át kell alakulni, mégpedig holdinggá kell alakulni, mert a holding az, ami képes egyben tartani a tőkét, de mégis jogilag önállóak a cégek benne, és ha valami bukik, akkor nem rántja a másikat feltétlen magával." <sup>559</sup>

Az eddig bemutatott szervezeti-tulajdoni formákat elsősorban a magánkézbe került állami vállalatok átalakítása során alkalmazták. Az újonnan alapított magánvállalatok jórészt vállalatok halmazai, *vállalat-bokrok*, ahol nehezen áttekinthetőek, elmosódtak a vállalat- és a tulajdonhatárok. Több esetben találkoztunk az alapítók vállalatainak szolgáltatásokat, beszállítói háttérrel nyújtó *közös vállalattal*: "Ma már nekem van egy érdekeltségem egy üzemben, azt is 1992-ben kezdtük el, rögtön, mint magánember oda betársultam. Azt az üzemet azért hoztuk létre nyolcad magammal, mert mind a nyolcan valamilyen formában, ebben a szakmában tevékenykedünk, vagy mint kivitelező vagy mint kereskedő, és ez a nyolc

---

<sup>555</sup> interjúrészlet

<sup>556</sup> interjúrészlet

<sup>557</sup> interjúrészlet

<sup>558</sup> interjúrészlet

<sup>559</sup> interjúrészlet

tulajdonos hozta létre ezt a kis kft-t, ahol légtechnikai elemeket gyártunk. A saját igényeink szerint, saját felhasználásra, saját magunknak gyártunk, önköltségi áron."<sup>560</sup>

A legnépszerűbb ebben a csoportban azonban az *alvállalkozói hálózat*, amelynek viharos terjedését nemcsak a hagyományok (bedolgozói rendszer) és a tőkehiány, de adózási előnyök is magyarázzák: "Az ember mindig keresi a lehetőségeket, hogyan lehet költségeket kímélni. Talán emlékszik rá, 3-4 évvel ezelőtt volt egy olyan lehetőség, hogy aki egyedi vállalkozó, az átalánydíjjal adózhat. Akkor kitaláltam azt a megoldást, hogy aki átmegy főállásos vállalkozóba, az itt megkapja az alapbérét, s benyújt egy számlát abban az értékben, amit mi kiszámolunk, úgy, hogy a tb-t is odacsapjuk hozzá. Na most ő úgy gazdálkodik ki ebből a kivehető pénzét, ahogy ő ezt tudja, mi pedig nem fizettük azt a bérterhet arra a részre, ami ezt terhelte volna."<sup>561</sup>

Az alvállalkozók legnagyobb része csupán vállalkozói igazolvánnyal rendelkező korábbi munkavállaló, egy kisebb csoportjuk azonban valóban kisvállalatokat működtet: "tehát megmaradt a régi bedolgozói hálózat, hogy mindent mi adunk. Ugyanúgy a mostani vállalkozóknak mi adjuk az alapanyagot, a gyártó szerszámot, mindent mi adunk, a címkétől kezdve mindent. A szállítást mi végezzük. Csak nem bedolgozók, hanem vállalkozók. És adott esetben vannak olyanok is benne, akik elérték a 20-30 fős létszámot is."<sup>562</sup>

A felkeresett tulajdonos-menedzserek túlnyomó többsége eredményesen mozgósította és jórészt kimerítette a vállalati kapcsolatok, a munkaerő állománya és a szervezet átalakításának *pénzkímélő és egyszeri* hatékonysági tartalékait. A sikeres vállalkozások a kilencvenes évek második felében történetük *újabb szakaszába* léptek, amelyben ezek a vállalatok további, a forgalmat, piaci részesedést bővítő, ám *jelentős ráfordításokat* igénylő döntéseket hoztak. A nagy hozzáértéssel mozgósított tartalékok kiaknázása után konszolidált és növekedésre képes közép és nagyvállalatoknál csakúgy, mint a gyors növekedési pályára vezérelt kicsiből közepes vagy nagyvállalatokká fejlődők túlnyomó többségénél *a vállalatot növekedési pályán tartó második szakaszban* nem találtunk kiforrott stratégiákat. Inkább kitörési kísérletek és kényszermegoldások tanúi voltunk. A vállalatok a korábbinál *költségesebb* akciókba fogtak és nem ritkán kudarcok és félsikerek kísérték tevékenységüket.

A következőkben a második szakaszbeli útkeresés néhány jellemző formáját, a vállalat további növekedését szolgáló stratégiák gyakoribb elemeit mutatjuk be.

Először az ilyen akciókhoz szükséges *(pénz)tőke forrásait* tekintjük át. Az indulás, a tulajdonszerzés forrásait korábban már elemeztük, most *a terjeszkedés, bővülés* e fontos feltételéről lesz szó. A vállalkozás finanszírozása *bizalmi kérdés*, ezért beszélgető partnereink visszafogottan nyilatkoztak a szükséges *(pénz)tőke* eredetéről. A megkérdezett vállalkozók többsége *nem tett említést* a vállalat növekedését szolgáló bankhitelről, vagy más pénzügyintézet felvett kölcsönéről. A magánszektorba 1989 után - főként a privatizáció során - átlépők gyakrabban említették a vállalkozásba bevont külső forrásokat, mint a magánszektorba korábban átlépők. (39. tábla) Nemcsak az indulást segítő kedvezményes hitelekéről (E-hitel) tettek gyakrabban említést, de ebben a körben a szokásos feltételekkel felvett bankhitelek száma is nagyobb, mint a magánszektorba korábban átlépők csoportjában. Az újonnan alapított vállalkozások gyakran az utcáról a pénzügyintézetekhez hitelért betérő kisvállalkozások korábban bemutatott szokásos hátrányaival számolhattak: "Amikor elindult a kft, hát pucér fenékre nem ad hitelt senki. Ma sem tudunk hitelt felvenni, mert nincs ingatlanunk. Csak ingatlant meg készpénzt fogadnak el, ami marhaság. Tehát az első dolgainkat mi készpénzért vásároltuk, ma meg már lízingeljük."<sup>563</sup>

---

<sup>560</sup> interjúrészlet

<sup>561</sup> interjúrészlet

<sup>562</sup> interjúrészlet

<sup>563</sup> interjúrészlet

A bankok finanszírozta fejlesztések alacsony számát nem csupán a tapintatos hallgatás, hanem a *magas és növekvő banki kamatok* is magyarázzák: "A végén banki hitel lett, a Voksbank volt az, aki végül is rendelkezésünkre állt, de hát a napi kamattal, akkor még 36 százalékos banki kamatok voltak. Ennek még most is van hulláma, most cseng le végül is ez a hitel. De most már kilábalunk ebből a hitelezési tranzakcióból, ez akkor 90 millió hitel volt, azt kinyögni, ilyen kamatok mellett, nem volt könnyű feladat." <sup>564</sup>

39. tábla

A mintából kigyűjtött pénzügyi tranzakciók megoszlása

	A munkaút tipusa			
	csak állami	megosztott	átlépett	Összesen
Bankhitel	8	9	4	21
Állami támogatás és kedvezményes hitel +	10	5	3	18
Ingatlan adásvétel	6	2	3	11
Kárpótlási jegy	1	1	1	3
Egyéb		1	1	2
Összesen	25	18	12	55

+ Egzisztencia hitel, Reorg Hitel, újrakezdési kölcsön

Óvatosságra intette a vállalkozókat, hogy látták, hogy növekedő, vagy növekedni vágyó vállalkozások – köztük a magánvállalkozás korábban bemutatott úttörői – képtelenek voltak visszafizetni a felvett kölcsönöket. A kilencvenes évek közepén, a gyorsuló infláció éveiben a növekedésük, a nyereségük alakulása nem tartott lépést a kamatok növekedésével *Hitelcsapdába* kerültek és tönkrementek: "A növekedés hihetetlen nagy volt, és hiába növekedett időközben a saját tőke is elég gyorsan, a vállalat gyorsan eladósodott. Az infláció miatt, ami dinamikusan növekedett, a gazdasági eladósodás nagyon gyorsan növekedett önmagában is. A nyolcvanas évek végén fizettem a kamatokat, olyan tízen- százalék volt. Sőt még 1990-ben is olyan huszon-százalék körül volt. 1992-ben már 40 százalék körül voltak a hitelek. Szóval ez valami drasztikus növekedés egy pillanat alatt, s aki bement a hitelcsapdába és felvette a hitelt, az nem tudta egyik napról a másikra csak úgy, a tevékenység visszaszorítása nélkül leépíteni. És mi mindig növekedtünk, mentünk előre, a kamatok nagyon gyorsan növekedtek. 1992-ben ráadásul kezdett nyílni a piac, jöttek be a multik, egyre többen, egyre nagyobb erővel bírták tőkével, nyomták vissza az árréseket, mentek lefele az árak. Tehát gyakorlatilag a költségek dinamikusan növekedtek, az árrések csökkentek. A vállalat szaladt neki a falnak, ez így utólag teljesen világos." <sup>565</sup>

Ilyen körülmények között számos esetben a sikeres stratégia fontos eleme éppen a *bankhitel kerülése volt*: "Bankkölcsön nélkül, a lehető legjobb emberekkel dolgozni, ez volt az alapelv." <sup>566</sup> "Mindent megfoglunk, amit lehetett. Amikor volt egy ilyen export fejlesztési támogatás, egy 100 milliós beruházásra le lehetett gombolni egy huszast az államtól.

<sup>564</sup> interjúrészlet

<sup>565</sup> interjúrészlet

<sup>566</sup> interjúrészlet

Ilyeneket megcsináltunk. De nem vettünk fel pénzt a bankoktól. Addig nyújtózkodtunk, ameddig a takarónk ért. Lehetett volna gyorsabban fejlődni." <sup>567</sup>

Mások felvettek kisebb, kiegészítő bankhitelt, de többnyire gyorsan visszafizették: "Végül is a kölcsön sem volt jellemző. Ilyen áthidaló időszakok voltak. Nem szerettem tartozni, én a korrekt, tiszta viszonyokat szerettem, s ezeket hamar visszafizettük. Inkább azt kell, hogy mondjam, hogy mindig saját tőkéből finanszíroztuk magunkat. De mindig kihegyezetten. Tehát elköltöttük azt is, amit tudtuk, hogy be fog jönni, de még nem volt bent. 1991-től már tudatosan tőkét akkumuláltunk, egy bizonyos fejlődés miatt. Ez nem jelenti azt, hogy egy percig is ott volt nálunk a tőke, hanem áruba forgattuk bele, vagy árukészletbe." <sup>568</sup>

Egyoldalú lenne, ha csak a bankhitel hátrányait említenénk. A bankok több esetben példaszerűen finanszírozták az új magánvállalatok konszolidálását és növekedését: "Tehát mi azt mondtuk, hogy az első az, hogy mindenki elhiggye, hogy vissza is fizetjük az adósságot. A Budapest Bankot végül is sikerült meggyőzni, hogy álljon e mellé a folyamat mellé, elfogadta ezt a logikai koncepciót, és akkor tulajdonképpen becsületszavunkra megfinanszírozott. A becsületszó pedig úgy szólt, hogy mi, akik itt élünk, ha látjuk azt, hogy felbukik a cég, akkor az öfeléljük való adósságot mindenképpen megfizetjük. Ez nem volt egy nagy pénz, még abban az időben sem, ez egy 75 millió forintos hitel volt, amivel elindult a dolog. De ez a 75 millió forint elég volt, hogy a termelést be tudjuk indítani, az egyezségeket máshol már megcsináltuk, hogy elfogadták az átütemezést. Akkor már lehetett az egészet úgy indítani, hogy a folyó termelés már eredményes volt. És az elmúlt 10 évben, cégcsoport szinten konszolidáltan nyereségesek vagyunk. Az átütemezett adósságot szépen lassan kitermeltük és visszafizettük. És végül ebből nem lett bizalomvesztés, hanem ellenkezőleg eszméletlen bizalomnövelés lett. Három éven belül a bizalom már odáig nőtt, hogy folyamatosan finanszírozták a céget." <sup>569</sup>

A nagyvállalattá növekedést, illetve a magánkézbe került volt állami közép- és nagyvállalatok konszolidálását gyakran a *bankok részvétele nélkül finanszírozták*. De melyek voltak a növekedés, illetve a vállalat konszolidálás egyéb forrásai? "Szinte a nulláról indulva hogyan lehetett százmilliós vagytonokat keresni jogszerűen és ....erkölcsösen?" <sup>570</sup>

*A személyes fogyasztásuk visszafogását, a teljes nyereség befektetését, visszaforgatását a megkérdezett vállalkozók szinte kivétel nélkül a növekedés elengedhetetlen feltételének tekintették:* "Nagyon sok partnert ismertem, az üzleti kapcsolataim nagyon szélesek voltak és hát ezzel a lehetőséggel éltem. Ezeket felkerestem és elmondtam, hogy ezt most már önállóan fogom csinálni. Mindenki támogatott ebben, árualapot biztosítottak. Én pedig jó gazda módjára értékesítettem az árut, kifizettem nekik, és ami nyereség ebből származott, azt mind visszaforgattam áruba. És így lépésről lépésre tudtunk fejlődni." <sup>571</sup> A visszaforgatott nyereséget esetenként *saját munkával* egészítették ki: "Megálmodtuk, milyen épületet szeretnénk, kértünk rá építési engedélyt a következő évben, megcsináltuk az épület alapjait. A harmadik évben pedig megkezdtuk az épületet megépíteni. Saját erőből. Egy részét saját dolgozóinkkal, egy részét pedig nem budapesti vállalkozókkal, akivel megépítettük a telephelyet, a visszaforgatott profitból." <sup>572</sup> Az önfinanszírozás hatékonyságát növelte, ha a hasznót *adózás előtt* sikerült újra befektetni: "egyrészt még nagyobb termelés kellene, hogy még nagyobb profitot tudjunk elérni, másrészt azért eléggé vigyázunk arra, hogy ne legyen túl nagy a nyereség. Elköltjük, mielőtt adózni kéne. Beruháztunk, buszt veszünk." <sup>573</sup>

---

<sup>567</sup> interjúrészlet

<sup>568</sup> interjúrészlet

<sup>569</sup> interjúrészlet

<sup>570</sup> Nagy (1997)

<sup>571</sup> interjúrészlet

<sup>572</sup> interjúrészlet

<sup>573</sup> interjúrészlet

Nagy Imre idézett cikkében a gyors növekedés további forrásait említi: "a kialakuló piac gazdaságban a piaci rések, a liberalizáció következtében megnyíló területek ügyes kihasználása (például a számítástechnikai eszközök forgalmazása, gépjármű-forgalmazás stb.) révén" is nagy vagyonokra lehetett szert tenni.<sup>574</sup>

A piaci rések ügyes kihasználása, vagy ahogy beszélgető partnereink mondták, *az első nagy üzlet*, vagy üzletek során felhalmozott tőke nemcsak az induláshoz, de a vállalatbővítéshez is elegendőnek bizonyult: "Aki megtalálta azt a terméket, ami hiánycikk, s azt tudta a piacra behozni, akkor nagyon gyorsan lehetett, nagyon nagy haszonnal eladni. A nyolcvanas évek második felében, a kilencvenes évek elején, talán 1992-vel zárult le az időszak, amikor bizonyos termékeket teljesen szabályosan, leadózva, ÁFA kifizetve, számlával lehetett Magyarországon értékesíteni hatalmas haszonnal. ...ezek hatalmas pénzek voltak. S ahogy az ember vállalata gazdagodott, úgy olyan pénzügyi előnyre tehetett szert, amivel nagyon sok mindent meg lehetett csinálni. Tehát nagyon könnyű volt tovább lépni mert olyan erős volt a vállalat pénzügyileg, hogy egyik napról a másikba be lehetett lépni a következő üzletbe, úgy, hogy nem adósodott el a vállalat, nem küzdött adózási problémákkal."<sup>575</sup> Az első nagy üzletekből származó tőke felhalmozása, mint láttuk, több esetben már a nyolcvanas években lezajlott.

A felhalmozott pénz, eszköz-, és ingatlanvagyon nemcsak a szétszórt vállalkozások összevonását segíthette, de segítségével a tőkeerős vállalkozók a privatizáció előtt vagy alatt igen *olcsón kiárusított épületeket, gépeket, ingatlanokat is vásároltak*: "Megvásároltam a Tatai Állami Gazdaságnak egy ilyen tönkrement üzemét, ami hat műanyag fröccsöntő. Csak ilyen adásvétel, semmi más nem volt. Az állami gazdaság melléküzeme volt. Az állami gazdaság úgy döntött, eladja. És volt itt egy tsz istálló, azt megvásároltam. Helyreállítottuk, műhelynek átalakítottuk saját erőből, és oda betettük a hat gépet és ott elkezdtünk dolgozni. Én kaptam a helyi OTP-től 5 millió forintot, amiből a gépeket megvásároltuk. Akkor az 5 millió még lényegesen komolyabbat ért, meg a gépek értéke nagyon alacsony volt. És meg tudtuk venni. Négy millió valamennyiért vettük meg, egy kosárban az egész gépparkot, berendezéssel."<sup>576</sup>

A nyereség visszaforgatásáról, a vállalkozásnak lendületet adó nagy üzletekről, a kiárusított tőke olcsó felvásárlásáról tudósító esetek pontosítják, ám - a bankhitelezéshez hasonlóan - önmagukban nem magyarázzák az új magánvállalatok gyors növekedését, a volt állami vállalatok talpra állását. Nagy Imre hívja fel a figyelmet arra is, hogy a szocializmus utáni első években gyors vagyonnövelésre volt mód "vállalatok felvásárlása, feljavítása, majd menedzselése vagy jelentős árfolyamnyereséggel történő értékesítése révén (ide sorolva a nem túl sok, igazán sikeres magyar vásárlók általi középvállalati privatizációt is)."<sup>577</sup>

A vállalatok vagy az ingatlanok feljavítása lehetett *egyszeri, áthidaló* megoldás: "Felismertük, hogy mit keresünk mi a belvárosban, egy műemlék épületben. Egy építőipari cégnek nem feltétlenül kell a belvárosban lenni. Eladtuk ezt a székházat, nagyon komoly pénzekért egy banknak. Vettünk akkor a Hungária körúton egy sokkal szerényebb épületet. A cég központja kiköltözött ide és a maradék több százmilliót pedig értelmesen igyekeztünk felhasználni arra, hogy még stabilabbá tegyük a vállalatot. A székház eladásával rendeztem kifelé az összes banki tartozást. Olyan állapotot tudtunk teremteni szerencsére időben, hogy külső tartozásunk nem volt. Amikor harmincöt, negyven százalékos hitelkamatok voltak, akkor nekünk volt több százmilliónk."<sup>578</sup>

---

<sup>574</sup> Nagy (1997)

<sup>575</sup> interjúrészlet

<sup>576</sup> interjúrészlet

<sup>577</sup> Nagy (1997)

<sup>578</sup> interjúrészlet



Találtunk olyan esetet, ahol az ingatlanok adás-vétele a *vállalat fejlesztését szolgáló stratégiai döntéssorozat döntő eleme volt*: "Ez az ingatlan felértékelődött, ez ma Budapest városközpontjában van. Ezt most eladjuk. Kinéztünk egy új telephelyet, ahol a mostani vertikális termelésünk több szinten lehet. Végre horizontálisan jó gyárat tudunk csinálni. Már megvan a hely Kőbányán, nagyon jó hely. Oda fogunk menni. Ezt eladjuk, azt megvesszük. A különbözetből pedig tőkét emelünk. Visszafizetünk minden terhet és egy nagy modern gépvásárlást, technológiai újítást hajtunk végre."<sup>579</sup>

Máskor már *külön üzletág, jelentős felhalmozási kapacitással*: "Hát hozott az ingatlanhasznosítás. Ha az nem hozott volna, egy termelő cég ezt nem bírta volna, ezt a nagy terhet. Ez bizonyítható is, mert ami megmaradt, azt fenn tudjuk tartani."<sup>580</sup>

És végül egy eset, amikor a *vállalkozást a privatizált vállalatok adás-vételére szervezték*: "Volt egy cégünk, aki a saját erőt elő tudta teremteni, tehát ez nem volt gond. Volt banki kapcsolatunk, ahol az ehhez szükséges hitelt, tehát az E-hitel ígérvényt meg tudtuk szerezni. Ezen kívül nagyjából meg tudtuk ítélni, hogy annak a vállalatnak milyenek a piaci kapcsolatai és perpektívikusan, mondjuk öt év távlatában milyenné fog válni ez az egész. Adott esetben onnan mi az, ami leválasztható és értékesíthető, segítő ügye a privatizációs terheknek a visszafizetését. Ez elég volt ahhoz, hogy sikeresen pályázzunk. Tehát tudtunk pályázni."<sup>581</sup> Láttuk, hogy elsősorban a privatizált vállalatok vettek fel bankhitelt. Az új, gyorsan növekvő vállalkozások viszont inkább nem banki (külső) forrásokból vontak be tőkét. Ez szemlélet változást igényelt. El kellett fogadni az addig kizárólagos tulajdon megosztását: A *tőkeemelés* egyszerűbb formája a *külföldi szakmai vagy pénzügyi befektetők* bevonása volt: "Megvizsgáltuk a lehetőségét, hogyan lehet a tőzsdére jutni. Az volt a szakértő tanácsadónak a javaslata, hogy az út több lépcsőn keresztül vezet, és előtte olyan befektetőket engedjünk be, akik segítenek a vállalat felkészítésében a tőzsdei jelenlétre. Akkor 1 milliárd volt a forgalom, s 100 körüli az alkalmazottak száma. Ketten voltunk tulajdonosok, 50-50 százalékban. Később a dolgozók is kaptak részvényt, majd beengedtünk pénzügyi befektetőket. 1997-ben jutottunk el odáig, hogy egy pénzügyi befektető befektetett a cégbe 26%-kal. Ez egy amerikai befektetési alap, egy speciális, Kelet Európára szakosodott alap. Akkor gyorsan fejlődöttünk, 1997-ben megvásároltunk egy vállalatot, 1998-ban egy harmadikat és utána 1998 közepén egy negyediket."<sup>582</sup>

A tőkeemelés során nem feltétlenül friss pénzt vontak be. A *partner gépei, berendezései is szolgálhattak apportként*: "Egy olyan pályát választana, hogy a termelését lecsökkentené, áthelyezné a gyártását, átadná a gépeket, szerszámokat, konstrukciókat. Mi ezzel nyernénk egy biztos piacot, ő legyártja erre a piacra a terméket. A vevőnek nem kell azt ráírni, hogy a termék Salgótarjánban készült. Ezzel az átalakulással 30% részesedést kapott. Többek között azért, mert ez az adókedvezmény határa."<sup>583</sup>

Találtunk olyan eseteket is, amikor nem lévén pénzünk, a vállalat *adósai gépekkel, kapacitással, piaccal fizettek*: "1994-ben volt egy Unitechnika szövetkezet, akinek szállítottunk akkumulátor edényt és tartozásuk is volt. Az Unitechnika bejelentette, hogy abbahagyják és megegyeztek a tagok, hogy felszámolják. És tartozásuk volt, amit nem tudtam másként rendezni. Azt mondta az akkori elnökszöveg, hogy ha megveszed a céget, akkor letudjuk a tartozást, vagy eladjuk valakinek, ha marad pénz, akkor kifizetjük. És akkor úgy döntöttünk, hogy megvesszük a céget. Nem volt pénzünk, hát itt is az OTP-hez fordultunk,

---

<sup>579</sup> interjúrészlet

<sup>580</sup> interjúrészlet

<sup>581</sup> interjúrészlet

<sup>582</sup> interjúrészlet

<sup>583</sup> interjúrészlet

segített, kaptunk 80 millió forintot, Start hitelt. Ebből, meg a tartozásból megvásároltuk a szövetkezetet." <sup>584</sup>

Különösen leleményesek voltak azok a vállalkozók, akik *rövidlejáratú vállalatközi hitelek*ből *növelték vagyoniukat*: "Abban az időben még 15 nap kedvezményt adtak tulajdonképpen a húsiparnak. Na most ez a 15 napos fizetési kötelezettség, az pont azt jelentette, hogy három hét. Ez nekünk óriási dolog volt, mert amikor csináltunk egy üzletben mit tudom én 20 millió forintot egy hónapba, akkor ennek a fele pénzét - mert úgy dolgoztunk, hogy a napi forgalmat rögtön befizettük a saját bankunkba - ki tudtuk venni. Amikor jött a privatizáció, azért voltunk lépéselőnyben, mert ezt a 15 napot újra be tudtam forgatni, újabb boltot tudtam vásárolni. Ahogy megnyitottam egy újabb boltot, annak a 15 napi pénze már egy újabb bolt megnyitását biztosította. És miután nem egyszerre voltak meghirdetve az üzletek, hanem havonta, kéthavonta hirdették, ezért egész egyszerűen ki kellett számolni, hogy mi az a pénzösszeg, amíg elmehetek, és így nem kellett soha az életben se bankhitelt felvenni. Hiszen a beszállítói körnek a pénzből tudtam finanszírozni az egészet." <sup>585</sup>

Gyors növekedéshez vezetett, amikor a későbbi nagyvállalkozó alkalmi *pénzügyi közvetítőként* vont be külső forrásokat: "Az A. Vállalatnál csináltunk azután együttesen egy kft-t, aminek az volt a feladata, hogy vállalja, hogy a pénzügyi forrást megteremti az áruház számára, tehát a kialakított üzlethelységeket értékesíti. Ez egy előfinanszírozás volt. Az áruház telkéért kapta a Humanic az első emeletet. Tehát az volt az ára, hogy behozta a telket a kft-be. A mi dolgunk meg az volt, hogy megteremtsük az egész épület felépítését. És erre megvolt a pénzügyi terv. Előre eladtam az üzleteket. Végeredményben befektetőket kerestem." <sup>586</sup>

A nehéz helyzetben levő állami vállalatok vezetői attól sem zárkóztak el, hogy a *privatizációt összekapcsolják a konszolidáláshoz szükséges tőkeemeléssel*: "Nekünk már volt olyan nyugati kapcsolatunk, hogy egy privatizációt végre lehetett volna hajtani, hogy ők beszállnak a cégbe. Volt is ilyen kezdeményezés, de lassan mentek a dolgok, például fél évig nem válaszoltak az osztrák cégnek a kivásárlásos elképzelésre. És akkor elég gyorsan pörögtek az események és akkor jött a menedzser kivásárlás." <sup>587</sup>

A válság elhárítása közben, ha a külső befektetőről kiderült, csak rövid távú haszon növelésre törekszik, a vezetők fokozatosan kedvet kaptak a tulajdonszerzésre: "És akkor 1993 szeptemberében azzal kerültünk szembe, hogy a ránk pályázó sok akárki közül nincs egy normális fazon. Vagy tőkeerő hibádzik, vagy tőkeerő van, de szélhámos, vagy nem is szélhámos, de valami más hiba van. Azzal kerültünk szembe, hogy ha mi magunk nem lépünk valamit, akkor olyan kezekbe kerülünk, hogy az új tulajdonos szétdarabolja a céget, egyenként eladja, megtartja a hét központi épületünket. Zsebbe a pénzt, és viszont látásra. 1993 augusztusában, amikor leültünk, hogy mi lesz velünk ebben a helyzetben, akkor a kollégák azt mondták, hogy mi akadályoz bennünket abban, hogy mi pályázzunk. Volt néhány ilyen népgyűlés a vállalatnál, ami abban az időben szokás volt, és akkor úgy döntöttünk, hogy ha nincs olyan, akivel érdemes lenne összefogni, akkor megpróbáljuk mi saját magunk. Az üzemvezetők mondták akkor, hogy arról gondolkodunk, hogy a pénzt más zsebébe tesszük, vagy a magunkéba. Akkor döntsünk úgy, hogy a magunkéba. Összeállítottunk egy anyagot, a Postabanktól vettünk fel hitelt, Megpályáztuk és megnyertük a pályázatot." <sup>588</sup>

A privatizáció során meghatározó részt szerezve a vállalatcsoport meghatározó vállalatában, igen gyors növekedésre volt mód: "az állami vállalat felbomlott 1990-ben 7 önálló vállalatra, s ennek egy része a KIPSZER Fővállalkozó Vállalat, amit megvásároltunk. Utána itt a

---

<sup>584</sup> interjúrészlet

<sup>585</sup> interjúrészlet

<sup>586</sup> interjúrészlet

<sup>587</sup> interjúrészlet

<sup>588</sup> interjúrészlet

privatizáció kapcsán különböző vállalatokkal egyesültünk, résztulajdonosok vagyunk a KIPSZER vállalatcsoporton belül." <sup>589</sup>

A növekedés fenntartásának egyik lehetséges módja az új termékek fejlesztése és piacra dobása. Az innovációs tényező hatása igen eltérő lehet, hiszen nemcsak koronként, ágazatonként, de a vállalatok méretéről függően is eltér az újítások száma, gyakorisága, mérete. Ami az egyik ágazatban kisebb módosítás, az egy másik ágazatban korszakos váltás, ami az egyik vállalat csoportban mindennapi rutin, az máshol stratégiai fordulat.

Mindezt figyelembe véve sem találkoztunk az általunk felkeresett vállalatok helyzetét, növekedési esélyeit *meghatározó* kutató-fejlesztő tevékenységgel. Főként az ipari és szolgáltató vállalatoknál említettek beszélgető partnereink új terméket, szolgáltatást, de ezek is jórészt *a választék bővítését* szolgáló kisebb módosítások, ötletek, ügyes improvizációk csupán.

"A cégnek ma 120 terméke van és ez szinte minden héten bővül. Ez a termék kör ráadásul olyan, hogy a cég szempontjából is hasznos. Ilyen szerintem az összes kalácsunk, amit kifejlesztetünk. Koronás kalács, lakodalmas kalács, szentes kalács. Ezek sváb ízek, a horvát sütőipar ízei, meg zamatai. Nagyon jók a pogácsáink. Mindenféle pogácsát sütünk megrendelésre, de van néhány, ami specialitás. Ilyen a sajtos pogácsánk. Önmagában a név nem mond semmit, de aki megkóstolta, az vásárolja." <sup>590</sup>

"Elkezdünk kandallót gyártani, felmértük a helyzetet, Németországba szállítottunk sokat, viszont a magyar piacon lehetett 150-200 ezer forintért kapni. Mondom, gyerekek, a magyar piac ezt nem tudja megfizetni, ide nagyon olcsó kandalló kell. Volt egy jó szenes kályhánk, most is megvan még. A szenes kályha a szegénységet jelképezi, tehát azt a magyar ember nem veszi meg, inkább fázik. A kandalló státus szimbólum. Csináljunk a kályhából kandallót. Leszedjük a zománcozott burkolatot róla, az ajtó helyére teszünk egy üveges ajtót, és majd meglátjátok, hogy ezt veszik, mint a cukrot. Igaz nagyon olcsón adjuk, 50 ezer forint körüli áron, kandallót nem lehetett ennyiért kapni, most sem lehet." <sup>591</sup>

Néhány esetben az ötlet, és nyomában az új termék, szolgáltatás nemcsak a választékot bővítette, hanem *a vállalat növekedését befolyásoló új termelési-szolgáltatási ágazat, telep, üzem* létrehozásához vezetett: "Tojást dolgozunk fel tojáslének. A tojást feltörjük, homogenizáljuk, a fehérjét és a sárgáját összedolgozzuk pasztörizáljuk és ezt visszük be a tésztagyárba. Magyarországon csak két gyár van, aki friss tojáslével dolgozik. Az egyik mi vagyunk. A tojást dobozoljuk, tehát csomagolással is foglalkozunk. A csomagolás mellett mindig keletkezik olyan tojás, amit nem lehet értékesíteni, a törött tojást. Válogatja az ember, mindig elképzelhető, hogy vannak horpadt, hibás tojások. Nekünk nem az volt a célunk, hogy ezt a vevőknek odaadjuk, hanem egyszerűen az, hogy ezt hasznosítani lehet. Mit lehet csinálni? Föltörni. Tojáslé lesz. Nekünk nem volt érdekünk soha, hogy becsapjuk a vevőt, és kapja azt a tojást, amit a kereskedelemben nem szabad eladni. Végül is ez egy ötlet volt, hogy valahogy hasznosítsuk ezt a tojást. A másik pedig az, hogy evvel nagyon sok tojást eladunk, évi 10-12 millió tojást. Azért, mert a partnereink tudják, hogy megbízhatóak vagyunk, olyan tojást szállítunk, ami megfelel a követelményeknek." <sup>592</sup>

Találtunk néhány olyan vállalatot is, amelyet a nyolcvanas évek végén új termékek vagy szolgáltatások gyártására, forgalmazására hoztak létre. Igen gyors növekedésük egyik forrása éppen az új termék vagy szolgáltatás forgalmának látványos bővülése, piaci részesedésének a növekedése volt. A vállalat helyzetét megszilárdító második szakaszban ezek a cégek *a termék továbbfejlesztésétől*, módosításától várták a forgalom további bővülését. Ilyen célt követett az a vállalat, amely a javító szolgáltatásának alapötletét megtartva és továbbfejlesztve

---

<sup>589</sup> interjúrészlet

<sup>590</sup> interjúrészlet

<sup>591</sup> interjúrészlet

<sup>592</sup> interjúrészlet

egy másik termékcsoporthoz javításába kezdett: "Tehát amikor a kft elindult én már tudtam, tudtuk a testvéremmel, hogy itt már lemezcsoport javításból nem fogunk megélni, úgy, hogy mindjárt úgy indítottunk, hogy winchestereket kezdünk javítani. Az a cél, hogy winchestereket javítsunk. Ebben az időben indultak, ekkor lehetett látni Magyarországon az első winchestereket. Mi azt tudtuk, hogy nagy hasonló a berendezés, a technika, minden ugyan olyan mint egy lemezcsoportnál, csak minden sokkal kisebb. Eleinte tízszer kisebb, aztán később még jobban csökkentek a méretek. Az első problémánk az volt, hogy hogyan szerezzünk hibás winchestert. Végül is azt valahogy szét kell szedni, hogy össze tudjuk rakni. Irodalom szinte semmi nem létezett róla. Ezeket nem javítják odaát, mert a gyártó cégeknél olyan bődületes mértékű a sorozatgyártás, hogy naponta ezerszám dőlnek le a sor végén. A gyártó cégeknek nem érdemes javítani a berendezéseket. Kisebb szervizcégek foglalkoznak ilyennel. Nekünk az volt a hatalmas előnyünk, hogy mikor a winchesterek elindultak, addigra már nekünk tíz éves gyakorlat volt a hátunk mögött. Nem winchester javításban, hanem valaminek a javításában, ami nagyon hasonlít hozzá. Ezért azután a winchester javításban is egyedül voltunk nagyon sokáig Magyarországon, talán végig egyedül voltunk. 1989-től 1994-95-ig ez volt a fő tevékenységünk. Azután megint jött egy változás. Nagyon zuhant a winchester ára, manapság már nem érdemes javítani. Ma magasak a javítási költségek, olcsóbb egy új berendezés." <sup>593</sup>

Az új termékek és szolgáltatások fejlesztésében mutatkozó mérsékelt teljesítmény nem a piacváltást, a terjeszkedést kerülő magatartás jele, a felkeresett vállalatok többsége ugyanis bővítette a kínált termékek- vagy szolgáltatások körét. Az ilyenfajta *diverzifikáció a második szakasz jellemző eseménye*, új jelenség ebben a vállalat körben. Az induláskor, mint láttuk, a többség nem váltott áru- és szolgáltatás piacot, hanem a vállalkozó vagy a vállalat korábbi termékeit, szolgáltatásait kínálta.

A diverzifikáció egyik jellemző formája, amikor a vállalat korábbi termék vagy szolgáltatás piacán vertikálisan terjeszkedik (például a termelés mellett a termék vagy rokontermékek szervizelésével, kereskedelemével is foglalkozik). Az ilyen terjeszkedés gyakori oka a hagyományos tevékenység vagy termék piacának telítődése vagy szűkülése: "A winchester javításból nőtt ki az adatmentés nevű üzletágunk. Az adatmentésben egyedül vagyunk Magyarországon. Nincs más, de még Közép Európában sincs sok cég, aki adatmentéssel foglalkozik." A kereslet csökkenése miatt ugyanez a cég nemcsak új szolgáltatást kínált a vevőknek, hanem "Ez a dolog vitt rá bennünket, hogy ne csak winchestert javítsunk, hanem kereskedjünk is winchesterrel. Tehát újakat is vegyünk és adjunk el. És ugyanez a tevékenység vitt rá bennünket, hogy vásároljunk Tajvanról számítógépeket, pc-eket és azokkal is kereskedjünk." <sup>594</sup>

A másik gyakori eset a horizontális diverzifikáció. Ilyenkor a vállalatok *más ágazatba, ágazatokba tartozó, számukra új tevékenységbe fognak*. Erre készítheti őket a *hagyományos piacaik telítődése*. Máskor a hagyományos piacaikon részesedésüket sikerrel növelő vállalatok a növekedés *gyorsítására* használják az ágazati határok átlépésével járó diverzifikációt. A hagyományos termékei választékát rendszeresen bővítő, cserélő sütőipari vállalat tulajdonos-igazgatója említi, hogy "beszálltunk az idegenforgalomba is. Harkányban volt egy kis sütő üzemünk, egy ócska, rossz épület, de kitűnő helyen a telek maga. Oda építettünk egy kis luxus panziót, több az mint panzió, de kevesebb mint egy nagy szálloda." Ugyanitt bekerült a vállalat kínálatába a "sütőipari gépek felújítása, értékesítése, tehergépjárművek létrehozása, felépítése, szervizelése. Sütőipari felszerelések, például elegáns megjelenésű polcok, belső tér kialakítás. Benne vagyunk olyan vállalkozásban, ami élestsütőiparral foglalkozik." <sup>595</sup>

---

<sup>593</sup> interjúrészlet

<sup>594</sup> interjúrészlet

<sup>595</sup> interjúrészlet

A diverzifikáció a költségek csökkentésével is járhat. Egy építőipari vállalat tulajdonosa például így magyarázta vállalata belépését a sajtópiacra: "Az Ingatlan Magazint pedig a kényszer hozta létre, mert meg kellett oldani online módon a cégnek a reklámozását. Folyamatosan változnak az ajánlataink, s arról volt szó, hogy most havonta kinyomtatunk új prospektusokat, és ez sokba kerül, vagy pedig csinálunk egy saját újságot és abban tudjuk eljuttatni a vevőhöz az információt."<sup>596</sup>

A diverzifikáció esetenként nemcsak a forgalmat bővíti, de *növeli a vállalat pénzügyi biztonságát, hitelképességét is*. Egy építőipari vállalkozó így magyarázza, hogy a vállalata mezőgazdasági termelésbe kezdett: "1993-ban elég jó gazdasági évet zártunk, elég jó pénzforgalmunk volt. Akkor én nap mint nap hazajártam a szüleimhez, és ugye szóba jött a kárpótlás és úgy gondoltam, hogy veszek földterületet. Elsőre úgy gondoltam, hogy a későbbi terveimhez hitelfedezetet tud majd nyújtani,. Eltelik három-négy év, addigra meg elfogadtatom magamat és addigra lesz a földtulajdonnak egy reális értéke, ahhoz képest tudok felvenni hitelt..."<sup>597</sup> Nem feledkezhetünk el a kockázatokról sem. A tevékenységek állandó kiterjesztése a vállalatot a *túlzott diverzifikáltság*<sup>598</sup> költségeket növelő, az irányítás hatékonyságát veszélyeztető állapotba sodorhatja. "Van nekünk kereskedelmünk. Van a műanyag fröccsöntésünk, akkumulátort gyártunk, a Mercedest képviseljük, ingatlant bérbe adunk. Itt van az étterem, van egy JÉÉ diszkont és nemzetközi fuvarozással is foglalkozunk. Több lábon állunk végeredményben, százalékos megoszlásban nagy szerepe van neki, de csak olyan tevékenységet szabad választani, amelynél vagy egy munkatárs vagy saját maga ismeri a tevékenységet."<sup>599</sup>

Jónéhány felkeresett vállalat - követve a nemzetközi vállalatok példáját - *külföldi terjeszkedéssel* is igyekezett ellensúlyozni a hazai piaci részesedés csökkenését vagy stagnálását, a vállalat növekedésének lassulását. A terjeszkedés csak az esetek egy kisebb részében volt több vagy más, mint az exporthányad fokozása.

A külföldi terjeszkedés egyik formája a *tulajdonszerzés*, ahol a magyarországi vállalat vagy vállalatborkor egy tagja lett a külföldön alapított *leányvállalat* többségi vagy meghatározó tulajdonosa. "Először termékben gondolkodtunk, azután pedig abban, hogy üzemet létesítsünk. Csináltunk is Erdélyben két komoly sütőüzemet, ahol főtulajdonosok voltunk, meg egy komoly nyomdaipari vállalkozást. Most már ezek úgy működnek, hogy a két sütőipari vállalkozást át is adtuk a kinti társaknak, ők viszik tovább. Most a nyomdában dolgozunk"<sup>600</sup>

A külföldi jelenlét lazább, kevésbé kockázatos módja amikor egy helyi vállalat *képviseli* a magyarországi céget, vagy amikor egy szerződésben kötelezettséget vállal arra, hogy a magyar vállalat termékeit értékesíti, javítja: "Most kezdtünk el Lengyelországban terjeszkedni, egy partnervállalat van, és éppen a napokban kaptam tőlük egy értesítést, hogy hogyan szeretnének ők fejlődni. De van partnerünk Svájcban, Németországban, Olaszországban. Egy olyan cég, akivel úgy szól a szerződésünk, hogy ott kint hirdeti, hogy adatmentés. Ott összegyűjti a munkát, mi itt megcsináljuk."<sup>601</sup>

A *terjeszkedés fő terepe láthatóan a poszt szocialista térség*. Néhányan a fejlett ipari országok piacára is kimerészkedtek: "Csináltam kint céget Amerikában, ez fogja a cégünket mobilizálni. Rohadt kemény dolog volt átverekedni ezt a projektet, úgy, hogy az ottani befektető csoport is magáénak érezze, a pénz olyan legyen, hogy szabad felhasználású, tehát elfogadják az én ígéretemet, hogy úgy fogom forgatni, hogy ők is jól járjanak, s olyan

---

<sup>596</sup> interjúrészlet

<sup>597</sup> interjúrészlet

<sup>598</sup> Bagó (1985)

<sup>599</sup> interjúrészlet

<sup>600</sup> interjúrészlet

<sup>601</sup> interjúrészlet

biztosítékokat adjak, ami nekik megfelel.....Végül is sikeresen járt, mert februárban már egy olyan 5 millió USD-nyi pénz tudtunk behozni." <sup>602</sup>

Az elemzett történetek inkább kísérletekről, számos esetben kudarcról tudósítanak. A külföldi terjeszkedés kutatásunk idején még nem vált a növekedési stratégia kiforrott és sikeres elemévé. A magyar vállalkozók nem rendelkeznek a külföldi vállalkozáshoz szükséges tapasztalattal és helyismerettel, ám a kudarcok és félsikerek fő oka az, hogy ezekben az országokban a kilencvenes évek végén sem szilárdultak meg a magángazdaság zökkenőmentes működését biztosító intézmények. Az üzleti élet számos szereplőjét akár a törvények kerülésével szerezhető gyors haszonszerzés és nem a szolid tisztes üzletmenet jellemezte: "Abszolút leépítés folyik, erre azért van szükség, mert ebben a régióban, ahol fejlődni szerettünk volna, tehát ahol terveztünk üzletet nyitni, Moszkvában, Kijevben, Pozsonyban, ez még mindig nem alkalmas, illetve kevésbé alkalmas erre a szituációra, mint mondjuk négy évvel ezelőtt. Ez csak a pénzt vitte, a kevesebb veszteség érdekében inkább vissza, nem az, hogy leépíteni, de inkább pihenő állásban. Semmi szerződést senki be nem tart, a legalapvetőbb szerződéseket sem. A franchise szerződést sem. Semmit az égetta világon. Senkinek nincsen kedve, hogy a bíróságokra szaladgáljon éveken keresztül." <sup>603</sup> "Én nem biztos, hogy igazán látok mondjuk egy ukrainai világot. Nem ismerem a szabályaikat, nem ismerem a nyelvüket, és ezer probléma ütközik, amivel gondja lesz az embernek. A hatóság, egyebek, mik vonatkoznak rá. Jelenleg kockázatosnak tartom, nem kialakult ez a térség, nem érett még arra a régió, nem is nyugodt egyébként, nem megfelelő a biztonság" <sup>604</sup>

### **Összehasonlítás – a vállalkozói siker eltérő esélyei**

A szocialista rendszer összeomlása után jelentősen módosultak a magánvállalatok indításának és működtetésének feltételei. Csökkent a politikai és (termékenként, piaconként eltérő mértékben, de) nőtt a piaci kockázat. Megszűnt az esély a visszavonulásra az állami szektorba, miközben a háztartásokban felhalmozott és befektethető vagyonok fontos részei vesztek értékükből. A bankok csak a magánvállalkozók egy kisebb részét tekintették üzleti partnernek. *A kockázati szerkezetnek ilyen átalakulása talán magyarázza a vállalat-indítások gyakoriságának, a magánvállalatok számának növekedését, de a növekedésben, a túlélésben mért eltérő teljesítményét aligha.*

Nézzük meg ezért, hogy mutatkozik-e valamilyen kapcsolat a vállalatok igazgató-tulajdonosai eltérő készségei és a vállalat működtetésében alkalmazott, teljesítmény javító módszereik gyakorisága és a vállalati teljesítmény különbségek között. Az előző fejezetekben bemutatott siker esélyt növelő készségeket a 40. tábla, a vállalat teljesítményének a növelését célzó módszereket pedig a 41. táblában foglaltuk össze. A képesség, tudás, illetve a módszer alkalmazásának – természetesen csupán becslések, elnagyolt számítások alapján mért gyakoriságát a +-jelek számával *illusztráljuk*.

#### **40. tábla**

##### **A vállalat fő tulajdonosának a siker esélyét növelő tudása, tapasztalata és kapcsolatai**

A siker (növekedés, tartós)	Tartósan fennmaradó,	Már szocializmus	a	Sikeres magyar nagyvállalatok	Sikeres magyar nagyvállalatok
--------------------------------	-------------------------	---------------------	---	----------------------------------	----------------------------------

<sup>602</sup> interjúrészlet

<sup>603</sup> interjúrészlet

<sup>604</sup> interjúrészlet

profitabilitás) esélyét növelő tudás, tapasztalata módszerek	de növekedésre nem képes vállalat	utolsó időszakában növekedést tervező magánvállalatok (az úttörők vállalatai)	1. 1989 után alapított kisvállalatból kinőtt nagyvállalat	2. A privatizáció után konszolidált vállalatok
A tulajdonos iskolarendszerben szerzett tudása (iskolai végezettség)	Középfokú	Középfokú	Felsőfokú	Felsőfokú
A tulajdonos iskolarendszeren kívül szerzett tudása (vezetői – munkaposztok)	+	+	+++	+++
	Beosztott vagy kisebb egységek vezetője a szocialista szektorban	Beosztott vagy kisebb egységek vezetője a szocialista szektor vállalatainál	Beosztott vagy kisebb szervezeti egységek vezetője a szocialista szektor vállalatainál	Vállalati közép vagy felsővezető a szocialista szektor vállalatainál
	++	++	++	+++
A szocialista rendszerben szerzett különös vezetői képességek (hálózat működtetés, válság menedzselés)			Hálózat működtetés	Válság menedzselés
			+++	+++
A privatizációhoz szükséges helyismeret és kapcsolatok Politikai kapcsolatok közvetlenül a rendszerelváltás előtt		+++	+	+++
Politikai kapcsolatok a rendszerelváltás után		+	+	++
Bank kapcsolatok, hitelfelvétel esélye		+++	++	+++

A 40 tábla gyakorisági adatai, becslései azt mutatják, hogy a rendszerváltás után sikeres (gyors növekedésre, nyereséges működést biztosító rekonstrukcióra képes) vállalatok tulajdonos-igazgatói gyakrabban rendelkeznek magasabb iskolai végzettséggel, nagy szervezetek, szervezeten belüli nagyobb egységek irányításához szükséges tapasztalatokkal, mint a növekedni nem képes, a növekedést nem vállaló, vagy az erőltetett növekedés közben

tönkremenő vállalatok tulajdonosai, tulajdonos-menedzserei. A sikeres vállalatok tulajdonos-vezetői gyakrabban sajátították el a szocializmus feltételei között a hálózat működtetés, illetve a vállalati válságmenedzselés készségeit és tudását is, mint a kevésbé sikeres vállalatok tulajdonosai. Ezeknek a *készség és tudás többleteknek a több tulajdonos csoportjánál nagyobb gyakorisága a sikeres tulajdonos-menedzserek mindkét csoportját jellemezte.*

Kis (és nem reprezentatív) mintánk tanúsága szerint a privatizációban való sikeres részvételhez szükséges helyismeret és kapcsolatok viszont csak a sikeresek *egyik* csoportjában, az állami szektorban végig kitartó vezetők fordult elő az átlagosnál gyakrabban. Csak ők rendelkeztek az úttörőknél és a nem növekvő cégek tulajdonosainál gyakrabban olyan készségekkel, tudással és kapcsolatokkal is, amelyek növelték a rendszerváltás után a kevésbé vállalkozás barát magyar bankok kockázatvállalási készségét, *hitelnyújtási hajlandóságát.*

Ez a siker esélyeit növelő készségek és tudások fontossági sorrendjére utal: arra, hogy a privatizációval kapcsolatos bennfentes tudás és a (még állami tulajdonban) lévő bankok kulcspozícióiban levő munkatársaikhoz és vezetőihez fűződő jó viszony növelte a vállalati siker esélyeit, de nem pótolja, hanem inkább erősíti, kiegészíti a vezetői készségek és a felsőoktatásban szerzett tudás jótékony hatásait.

Erre utal a közvetlen politikai kapcsolatok sora is: a sikertelenek és a sikeresek között egyaránt találhatunk gyakrabban és ritkábban politikafüggő alcsoportokat. A nagyobb gyakorisággal a politikától távol maradók között is vannak sikeresek és sikertelenek.

41. tábla

Fontosabb teljesítményjavító módszerek

Módszer	Alkalmazták		
	Tartósan fennmaradó, de növekedésre nem képes	Már a szocializmus idején növekedést tervező (úttörő)	Sikeres magyar nagyvállalatok 1. újonnan alapított
	Vállalatokban		
Adókerülés	+	+	+
Késedelmes fizetés	+	++	+
Vállalatközi hitelezés	++	+	++
Árupiaci konzervativizmus	+		+
Vállalati kapcsolatok módosítása			
Beszállítási nagyobb cégeknek	+	+	++
Munkaerő leépítés, szervezet karcsúsítás			
Munkaerő válogatás	++	+	++
Teljesítményt növelő intézkedések, ösztönző rendszerek	+	+	+
A munkahelyi légkör javítása	+	+	++
Vállalatbórkor-építés, alvállalkozói hálózat		++	++
Önálló egységek létrehozása			
Első nagy üzlet		+	++
Hitelfeltételek újratárgyalása		++	



Piacfelosztás, piaci rések elfoglalása	+	+	+
Bankhitel felvétele		++	++
Haszon visszaforgatás	++	++	++
Ingatlanforgalmazás			++
Tulajdonmegosztás, tőkeemelés			+
Diverzifikáció, vertikális terjeszkedés.	+	+++	++
Bizalmi kooperáció más cégekkel	++		++
Innováció	+		+
Külföldi terjeszkedés			+

A 41. táblában a (korábbi kutatásaink során talált, és az előző fejezetekben bemutatott) négy vállalatcsoport tulajdonos menedzserei által gyakran alkalmazott, teljesítmény-javító módszereket gyűjtöttük össze. A kis mintából kiderül, hogy a túlélést, a vállalat talpon maradását biztosító módszereket egyaránt alkalmazták a növekedésre, sikeres rekonstrukcióra képes, és a nem növekedő vállalatok csoportjában. Az adókerülés, a késedelmes fizetés, a bizalmon alapuló, vállalatok közötti hitelezés – különösen a transzformációs visszaesés időszakában – igen gyakori volt a magyarországi vállalatok körében, az általunk képzett vállalat csoportok egyike sem kivétel ez alól.<sup>605</sup>

Mind a négy vállalat csoportban gondosan válogatták ki a munkatársakat, sokat tettek a munkahely jó hangulatáért, a gondoskodás és figyelem gesztusaival az egy csapatban evezés légkörének kialakításáért és megőrzéséért. Ettől korántsem függetlenül szinte mindenütt a teljesítmény erőteljes növelésére ösztönző bérezési és jutalmazási rendszereket vezettek be.

A vállalatok tulajdonos menedzserei számára magától értetődő volt a hasznok folyamatos visszaforgatása a termelésbe és a fejlesztésbe. Gyakran (különböző sikerrel) léptek új piacokra, diverzifikálták, vertikálisan bővítették a tevékenységüket. Az itt felsorolt teljesítmény javító módszerek feltételei, de nem okai a gyors növekedésnek és a sikeres rekonstrukciónak.

Az okokat, magyarázatokat inkább *a csak* a növekedésre, sikeres rekonstrukcióra képes vállalatok csoportjaiban alkalmazott teljesítményjavító módszerek között kell keresnünk. A 41. táblázatból kiderül, hogy ezek a vállalatok gyakran nem változtattak az árukínálaton, de radikálisan átalakították a vállalati kapcsolatok rendszerét. Lényegében ugyanazt szolgáltatták, gyártották, amiben már szereztek gyakorlatot, de nem hanyatló, hanem feljövő cégektől szereztek be az inputokat és hasonlóan jellemezhető vállalatoknak adták el a termékeiket és szolgáltatásaikat. Eközben nem zárkoztak el attól, hogy terjeszkedő (többnyire külföldi többségi tulajdonban levő) tőkeerős vállalatok alvállalkozói beszállítói legyenek.

A sikerhez szerencse is kellett: ebben a körben gyakrabban említették az első nagy üzlet lendítő erejét, mint a növekedésre nem képes, vagy a növekedésbe belebukó vállalatoknál. A gyorsan növekvő vagy sikeres rekonstrukcióra képes vállalatok tulajdonos menedzserei számára a függetlenség kevésbé volt fontos, mint a növekedést halasztó, kerülő vagy a növekedés miatt tönkremenő vállalatoknál tevékenykedő társaiknak. Gyakrabban alkalmazták a tőkebevonás bankrendszeren kívüli módozatait is: ingatlanokat adtak-vettek, új tulajdonosok bevonásával hajtottak végre tőkeemelést.

Az alkalmazott módszerek gyakoriságának, vagy a tulajdonos-vállalkozók készségei és tudásának eltéréseiből természetesen nem olvashatók ki az szocializmus utáni gazdaság siker receptjei. Mindössze adalékok a teljesítmény eltérések magyarázatához.

<sup>605</sup> Laki (1992), (1993)

## ELVARRJUK A SZÁLAKAT?

A figyelmes olvasó nyilván nem felejtette el, hogy az értekezés fogalomtörténet fejezetének végén nem választottunk a vállalkozás és a vállalkozó egymást sokban átfedő, de mégis különböző meghatározásai közül. Most sem próbáljuk kideríteni, hogy a definíció-készlet melyik darabja írja le a legpontosabban a szocialista rendszer legális magángazdaságában tevékenykedők magatartását, és arra sem vállalkozunk, hogy felderítsük, ki írja le hűebben a rendszerváltás után alapított vagy a privatizáció során megszerzett tulajdonrészekből létrehozott magánvállalatokban tevékenykedők vállalkozói készségeit. Nyilván sokukra igaz, hogy a tradicionálissal szemben fogalmazták meg céljaikat,<sup>606</sup> hogy a nagy szervezeteken kívül, esetenként velük kooperálva, de az ott uralkodó szemlélettel szemben fogalmazták meg üzleti terveiket,<sup>607</sup> hogy döntéseik piaci impulzusokra adott válaszként értelmezhetőek.<sup>608</sup>

A schumpeteri meghatározás a Laky Teréz és Czákó Ágnes által kidolgozott tipológia szerint nem illik a többletmunkát értékesítőkre, az önfoglalkoztatókra, ám ők sem zárták ki, hogy az önállók e csoportjaiban is kimutathatóak a vállalkozás, a vállalkozói mentalitás elemei. Hasonló következtetésekre juthatunk a rendszerváltás utáni legális magánvállalatokra kidolgozott tipológiánk alapján. Az alkalmi, növekedést nem tervező vállalkozások is képesek új kombinációk létrehozására, ám – különösen a vállalkozói formával fedett a munkavállalói viszony esetén - ennek valószínűsége csekély.

Nem ez a helyzet a többi vállalatcsoportban. A doktori értekezés korábbi fejezeteiben dokumentáltuk, hogy a szocializmusban a többcélú beruházásokon, a fokozatos alkalmazkodáson és a szocializmus intézményeibe való beépülésen alapuló sikeres (profit növelő) magánvállalati stratégiát megvalósítók nemcsak új szervezeti formákat alkalmaztak, új beszerzési és értékesítési piacokon jelentek meg, de talán ritkábban, új termékeket, szolgáltatásokat is kifejlesztettek. A Max Weber által oly fontosnak tartott „hivatás gondolatán alapuló racionális életvezetés” sem volt idegen e csoportok tagjaitól. Ugyanezt elmondhatjuk a rendszerváltás után a vállalataikat takaréklángon tartókról, a nagy számban kudarcot valló „úttörőkről” és főként a sikeres (növekedésre, sikeres rekonstrukcióra képes) vállalatokról és tulajdonos-igazgatóikról.

Miközben bemutattuk a vállalkozói mentalitás és hosszú távon fennmaradó magánvállalkozás fennmaradását és terjeszkedését a kapitalizmus megsemmisítését célul kitűző szocialista rendszerben majd a rendszer összeomlása utáni gyors változások időszakában, kiderült, hogy a magánvállalkozók a különös, a kockázat mértékét és összetételétben a fejlett piacgazdaságoktól eltérő környezetben tevékenykedtek. A szocializmusban a vállalkozásnak a reform ellenes időszakokban kiugróan nagy politikai kockázata, a rendszerváltás utáni években pedig a transzformációs visszaesés miatti jelentős és nem várt piaci kockázat jelentett *sajátos kihívást* a vállalkozók számára.

A kockázat sajátos szerkezete nyomot hagyott a vállalkozók által létrehozott új kombinációk összetételén és gyakoriságán is. A szocializmus sikeres vállalkozói különösen a szervezeti innovációban (új vállalati formák létrehozásában és alkalmazásában) jeleskedtek. A rendszerváltás után pedig az új piacokra lépésben, a vállalatok közötti kapcsolatok gyors és gyakori módosításában jelentkezett elsősorban a vállalkozói szellem. Az új termékek, eljárások bevezetése ezekben – a fejlett piacgazdaságoktól különböző kockázati szerkezetekben – csak a vállalkozások egy kisebb csoportjában volt megfigyelhető.

---

<sup>606</sup> Hegedüs-Márkus (1978)

<sup>607</sup> Bársony-Síklaky (1984)

<sup>608</sup> Lányi (1982)

## **Laki Mihály publikációi**

### **Könyvek (magyar nyelven)**

Laki M. (1979): Új termékek bevezetése és a piaci alkalmazkodás. - Bp. : KJK (Időszerű közgazdasági kérdések)

Laki M. (1980): Év végi hajrá az iparban és a külkereskedelemben. - Bp. : Magvető (Gyorsuló idő)

Laki M. (1983): Vállalatok megszűnése és összevonása. - Bp. : KJK, (Időszerű közgazdasági kérdések)

### **A kandidátusi cím elnyerése után**

Laki M. (1998): Kisvállalkozás a szocializmus után.- Bp. : Közgazdasági Szemle Alapítvány

Laki M. – Szalai Júlia (2004): Vállalkozók vagy polgárok A nagyvállalkozók gazdasági és társadalmi helyzetének ambivalenciái az ezredforduló Magyarországon  
Budapest, Osiris

### **Könyvrészletek, fejezetek, (magyar nyelven)**

Laki M. (1980): Növekedés és rugalmasság. A Transzformátor Szövetkezet esete  
In: Vállalati magatartás – vállalati környezet (Szerk: Tardos Márton. ) Bp. KJK. 295-331.

Laki M. (1991): [Felszólalás] In: Láttuk-e, hogy jön? : A társadalomtudomány sikerei és kudarcai a kelet-európai politika átalakulásban. Az ELTE Bölcsészettudományi Karának Társadalomfilozófiai és Etika Tanszéke és a BUKSZ rendezésében 1990. dec. 7-én tartott szimpózium anyaga (Twins konferencia-füzetek 1.) Bp. : T-Twins Kiadói és Tipográfiai Kft, 34-35.

Laki M. (1994): Vállalati viselkedés elhúzódo gazdasági visszaesés idején. In: "Miért hagytuk, hogy így legyen?" (szerk. Madarász Aladár, Szabó Judit)  
Bp. : KJK - MTA KTI, 148-174.

Laki M. (1995): A magángazdaság fejlődése Magyarországon. In: A gazdaságpolitika formálása egy átmeneti gazdaságban. - Bp. : Aula, 231-251

### **A kandidátusi cím elnyerése után**

Laki M (1998): Vállalati magatartás a transzformációs viisszesés után Magyarországon. In: A "túlzott központosítástól" az átmenet stratégiájáig. Tanulmányok Kornai Jánosnak (szerk. Gács János, Köllő János.) Bp.: KJK, 158–169.

Laki M. (1999): Volt egyszer egy (él)csapat Asszociációk egy tervezett kutatáshoz In: Mindannyiunkban van valami közös. Lányi Kamilla születésnapjára (szerk. Laki Mihály, Pete Péter, Vincze Péter) Bp. : Kopint-Datorg -MTA KTK, 81-106.

Laki M (2000): Az ellenzéki pártok gazdasági elképzelései 1989-ben In: A rendszerválás forгатókönyve : Az Ellenzéki Kerekasztal tárgyalásai 1989-ben : 7. köt. : Alkotmányos forradalom (szerk: Bozóki András, Elbert Márta et al.) Bp.: Új Mandátum Könyvkiadó, 593-627.

Laki M. (2005): Szociális érzékenység és közéleti szerep. Magyar nagyvállalkozók az ezredfordulón. In. A jótékonyág vállalati stratégiája. Vállalati adományozás Magyarországon. Tanulmányok. (szerk: Kuti Éva) Budapest Nonprofit Kutatócsoport 83-105.

### **Könyvrészletek, fejezetek (angol, francia, német nyelven)**

Laki M. (1991): Barriers to privatization in Hungary : Industrial strategies and policies of economic growth in the 1990's. NAS-MTA Workshop, April 22-26 1991, Budapest. In: Strukturák, Szervezetek, Stratégiák. Special Issue, 38-45. pp.

Laki, M – Bohnet, A. (1984): Innovation und Anpassung bei Mangelwirtschaft und Wachstumsverlangsamung – Das Beispiel Ungarn In: Wachstumsverlangsamung und Konjunkturcyklen in unterschiedlichen Wirtschaftssystemen (Ed. by Alfred Schüller), Duncker und Humblot, Berlin. 81-117 p.

Laki, M. (1986): Liquidation et fusion dans l'industrie hongroise In: La voie hongroise: Analyses et experimentations économiques / Ed. by János Kornai and Xavier Richet. Calmann Lévy, Paris 167-193. p.

Laki, M. (1993): Hungarian survey In: The macroeconomics of transition. Developments in East Central Europe (Ed. by Jan Winiecki and Andrej Kondratovicz) Routledge, London-New York, 66-87. p.

### **A kandidátusi cím elnyerése után**

Laki, M. (1999): Industrial Policy and Small Private Businesses in Extreme Situations The Hungarian Case In: Institutional Change and Industrial Development in Central and Eastern Europe (Ed. by Anne Lorentzen, Brigitta Widmaier and Mihály Laki) Ashgate, Aldershot-Brookfield USA –Singapore-Sidney. 277-293. p.

Laki M. (2004): The Hungarian Case In: Jan Winiecki-Valdimir Benacek and Mihály Laki: The Private Sector After Communism New entrepreneurial firms in transition Economies Routledge, London New York 103-127.

### **Folyóiratcikkek (magyar nyelven)**

Laki M. (1972): Importhatások a hűtőgéppiacon.  
Külgazdaság, 16. évf. 7.sz. 539-548. p

Laki M. - Bauer T. (1972): Vállalatvezetés, profilváltozás  
Valóság, 15. évf. 10.sz. 50-59.

Laki M. (1973): Az importverseny lehetőségei a fogyasztási cikkek piacán.  
Közgazdasági Szemle, 20. évf. 2.sz. 213-224.

Laki M. (1975): Versenyhelyzet és vállalati termékszerkezet  
Közgazdasági Szemle, 22. évf. 3.sz. 382-394.

Laki M. (1976): Téves üzleti döntések  
Közgazdasági Szemle, 23. évf., 11.sz. 1296-1313.

Laki M. (1978): Az állam szerepe az új termékek gyártásában, az új technológiák  
alkalmazásában  
Közgazdasági Szemle, 25. évf. 7-8. sz. 807-824.

Laki M. (1979): Növekedés és rugalmasság: A Transzformátor Szövetkezet esete  
Gazdaság. 13. évf., 2.sz. 121-137.

Laki M. (1980): A "háttéripár" fejlesztése  
Gazdaság, 14. évf. 3. sz. 61-73.

Laki M. (1982): Megszűnés és összevonás  
Gazdaság, 16. évf. 1.sz. 36-52.

Laki M. – Krasznai Z. (1982): A tőkés vállalatokkal való termelési és kereskedelmi  
együttműködés feltételei és lehetőségei  
Külgazdaság, 26. évf. 4. sz. 50-63.

Laki M. (1983): A vállalati válság  
Külgazdaság, 27. évf., 9. sz. 49-58.

Laki M. (1984): Támogatáspolitikai a nyugatnémet kis és középvállalati szektorban  
Gazdaság. 18. évf. 3. sz. 100-113.

Laki M. (1984-1985): Kényszerített innováció : Műszaki fejlesztés az eladók piacán  
Szociológia, 13. évf. 1-2.sz. 45-52.

Laki M. (1985): A gazdaságirányítás és a vállalati válság  
Külgazdaság, 29.évf. 5.sz. 41-58.

Laki M. (1986): A kisvállalatok állami támogatása az Egyesült Államokban  
Gazdaság, 20. évf. 1.sz. 119-132.

Laki M. (1987): Még egyszer a gazdaságirányításról és a vállalati válságról  
Külgazdaság, 31. évf. 1.sz. 50-59.

Laki M. (1988): A területi párt- és állami szervek szerepe a magyar ipar centralizálásában In: Medvetánc, 1. sz. 213-229.

Laki M. (1989): Az új politikai szervezetek a gazdaságpolitikáról és a gazdaságirányítás Tervgazdasági Fórum, 5. évf. 4. sz. 1-16.

Laki M. (1989): A gazdaságirányítók elmaradt válaszána esete : A központ és a válságvállalatok kapcsolata 1985 és 1987 között  
Közgazdasági Szemle. 36. évf. 5. sz. 551-561.

Laki M. (1990): A privatizációt fékező erők  
Gazdasági Fórum, 4. évf. 3. sz. 33-40.

Laki M. – Balázs K. (1991): A pénzben mért magángazdaság súlya a magyar háztartások bevételeiben és kiadásaiában  
Közgazdasági Szemle, 38. évf. 5. sz. 500-522.

Laki M (1992): A privatizáció gyorsulásának esélyeiről  
Külgazdaság, 36. évf. 2.sz. 26-31.

Laki M. - Hann E. (1992): A közvélemény a magángazdaság térnyeréséről (1989-1990)  
Közgazdasági Szemle, 39. évf. 2.sz. 184-191.

Laki M. (1992): A vállalati magatartás változása és a gazdasági válság  
Közgazdasági Szemle, 39. évf. 6.sz. 565-578.

Laki M. (1993): A posztszocialista állam a vállalatok piacán  
Közgazdasági Szemle, 40. évf. 5.sz. 457-464.

Laki M. (1993): Vállalati viselkedés elhúzódo gazdasági visszaesés idején  
Külgazdaság, 37. évf. 11.sz. 23-34.

Laki M. (1994): A dolgozók részvételének lehetőségei a privatizációban Magyarországon Az egri malom esete  
Közgazdasági Szemle, 41.évf. 10.sz. 899-913.

Laki M. (1994). A magánvállalkozások növekedésének esélyei Magyarországon  
Külgazdaság, 38. évf. 12.sz. 41-54.

### **A kandidátusi cím elnyerése után**

Laki M (2000): Az ellenzéki pártok gazdasági elképzelései 1989-ben. Közgazdasági Szemle. 47. évf. 3.sz. 230–249.

Laki M. (2001): Az újonnan alapított magánvállalatok teljesítménye. A magyar eset.  
Közgazdasági Szemle 48. évf. 11. sz. 965–979.

Laki M. (2001): Kapcsolatok és erőviszonyok a magyar és külföldi többségi tulajdonban lévő vállalatok között (Egy terep kutatás néhány tanulsága).

Külgazdaság, 12. sz. 57–70.

Laki M. (2002): Előrejelzések a magyar gazdaság várható teljesítményéről.  
Külgazdaság, 49. évf. 62-71.

Laki M. (2002): A nagyvállalkozók tulajdonszerzési esélyeiről a szocializmus után.  
Közgazdasági Szemle, 49. évf., 45-58.

Laki M. (2002) : A tulajdon működtetése : A magyar nagyvállalkozók felhalmozott tudásának és kapcsolatainak hasznosítása. In:  
Közgazdasági Szemle, 49. évf. 774-793.

Laki M. (2004): Az ásványvízpiac átalakulása  
Közgazdasági Szemle 51. évfolyam 12. sz. 1151-1172.

Laki M. (2005): A magyar cipőpiac átalakulása 1989 után.  
Fejlesztés és Finanszírozás – Development and Finance 2005/1. sz 78-85.

#### **Folyóiratcikkek (angol, német nyelven)**

Laki, M. (1975): Competitive situation and product pattern of Hungarian enterprises on the market of consumer goods. Comments on the article of Falusné Szikra K.: "On the economic competitions" In: Acta Oeconomica, Vol. 14. No. 2-3. 251-267. p.

Laki, M. (1978): The function of the Hungarian state in the introduction of new products and new technologies. In: Economics of Planning, Vol.14. No.3. 141-161.p.

Laki, M. (1980): End-year rush-work in Hungarian industry and foreign trade In: Acta Oeconomica. Vol. 25. No.1-2. 37-65. p.

Laki, M.- Krasznai, Z. (1982) Conditions and possibilities of cooperation and production and trade with Western firms in Hungary In: Acta Oeconomica. Vol. 29. No.1-2. 49-199.p.

Laki, M. (1982): Liquidation and merger in the Hungarian industry In: Acta Oeconomica, Vol. 28. 1-2.sz. 49-199 p

Laki M. (1983): Growth and flexibility: the case of transformer-manufacturing cooperative In: Eastern European Economics, Vol.31. No.3-4. 170-188. p.

Laki, M. (1984): The enterprise crisis In: Acta Oeconomica. Vol. 32. No. 1-2. 115-124.p.

Laki, M. (1985): Central economic management and the enterprise crisis in Hungary In: Acta Oeconomica, Vol.35. No. 1-2. 195-211. p.

Laki, M. (1987): Der Zusammenhang zwischen dem Verhalten der Zentralorgane der ungarischen Wirtschaft und der Bedeutung des Gewinnes für die Unternehmen In: Osteuropa-Wirtschaft, 32. Jg. No. 4. 335-342. p.

Laki, M. (1991): Economic programs of the ex-opposition parties in Hungary - In: East European Politics and Societies, Vol.5. No.1. 73-91. p.

Laki, M. (1991): The weight of private economy in terms of money in the incomes and the expenditures of Hungarian households In: Acta Oeconomica, Vol. 43. No. 1-2. 59-88. p.

Laki, M. – Hann, E: (1992): The Hungarian public on the advance of private economy In: Acta Oeconomica, Vol. 44. No.1-2. 191-200 p.

Laki, M. (1993): The chance of acceleration of transition : The case of Hungarian privatization In: East European Politics and Societies, Vol. 7.. No. 3. 440-452. p.

Laki, M (1994): Firm behaviour during a long transitional recession In: Acta Oeconomica, Vol.46. No.3-4. 347-370. p.

Laki, M. (1995): Opportunities for workers' participation in privatisation in Hungary : The case of the Eger flour mill In: Europa-Asia Studies, Vol. 47. 1995. No.2. 317-335. p.

#### **A kandidátusi cím elnyerése után**

Laki, M. (2003): Opportunities for Property Acquisition and some Characteristics of Big Entrepreneurs in Post-socialist Hungary. In: Europe-Asia Studies Vol. 55. No. 5. 693-711. p.

Laki, M. (2005) Restructuring of the Hungarian Shoe Market after 1989  
In: Fejlesztés és Finanszírozás – Development and Finance 2005/1. 78-85. p.

#### **Összegző táblázat**

	<b>Publikáció nyelve</b>		
	Magyar	Idegen nyelvű	Összesen
<b>Publikáció formája</b>			
Könyv	5		5
Ebből a kandidátusi után	2		2
Könyvrészletek	8	6	14
Ebből a kandidátusi után	4	2	6
Folyóiratcikkek	36	17	53
Ebből a kandidátusi után	8	2	10
Összes publikáció	49	23	72
Ebből a kandidátusi után	14	4	18